

Natália Fernandes Aurélio

Relações entre Diversidade e Inovação: um estudo de caso

Florianópolis

2021

Natália Fernandes Aurélio

Relações entre Diversidade e Inovação: um estudo de caso

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em
Administração do Centro Socioeconômico da
Universidade Federal de Santa Catarina como requisito
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração
Orientador: Profª Dra Rebeca De Moraes Ribeiro De
Barcellos

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra

Aurélio, Natalia

Relações entre Diversidade e Inovação : um estudo de caso
Natália Aurélio ; orientadora, Profª Rebeca Barcellos, 2021.

35 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócioeconômico,
Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

1. Administração. 2. Diversidade . 3. Inovação. I.
Barcellos, Rebeca . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Natália Fernandes Aurélio

Relações entre Diversidade e Inovação: um estudo de caso

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Administração” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração.

Florianópolis, 09 de Setembro de 2021.

Prof. Raphael Schlickmann
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Profª Rebeca De Moraes Ribeiro De Barcellos
Orientador(a)
Instituição UFSC

Profª Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
Avaliador(a)
Instituição UFSC

Prof. Rogerio Tadeu De Oliveira Lacerda
Avaliador(a)
Instituição UFSC

Dedico este trabalho
aos meus pais que me
dão todo suporte e amor.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais que sempre me apoiaram para seguir meus sonhos e nunca me deixaram desistir, aos meus amigos que estão sempre perto e aos colegas que tive o privilégio de conhecer na graduação e tornaram a jornada mais leve.

Agradeço também à minha orientadora Prof^a Rebeca Barcelos por me instruir e incentivar neste trabalho, com muito respeito, paciência e conhecimento.

Por fim, agradeço a Deus que foi uma fortaleza em momentos difíceis.

“A inclusão acontece quando se aprende com as diferenças, e não com as igualdades.”

(FREIRE, 1998)

RESUMO

Com as rápidas mudanças ao redor do mundo, as empresas precisam cada vez mais buscar adaptação e vantagem competitiva para sobreviver e se destacar. Um dos mais importantes recursos de uma organização são as pessoas que trabalham nela e constroem resultados diariamente. O objetivo deste artigo é compreender como a diversidade se relaciona com a inovação na Empresa Gama, a partir da percepção de seus funcionários. O método de pesquisa é estudo de caso por meio de questionário e levantamento bibliográfico. Como resultado é possível enxergar que há uma relação positiva entre a diversidade e a inovação tanto por meio da literatura quanto por meio da opinião dos funcionários da empresa Gama, os maiores pontos de destaque são as diferentes percepções e experiências que um grupo de pessoas heterogêneas pode trazer, contribuindo para solução de problemas e estímulo da criatividade.

Palavras-chave: Diversidade. Inovação. Estudo de Caso.

ABSTRACT

With the fast changes around the world, companies must increasingly seek adaptation and competitive advantage to survive and stand out. One of the most important resources of an organization is the people who work in it and build results daily. The purpose of this article is to understand how diversity is related to innovation at Empresa Gama, based on the perception of its employees. The research method is a case study through a questionnaire and bibliographic survey. As a result, it is possible to see that there is a positive relationship between diversity and innovation both through the literature and through the opinion of the employees of the company Gama, the biggest highlights are the different perceptions and experiences that a group of heterogeneous people can bring, contributing to problem solving and stimulating creativity.

Keywords: Diversity. Innovation. Case Study.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Questionário

25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 OBJETIVO GERAL	14
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 INOVAÇÃO	15
2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE E INOVAÇÃO	17
3 METODOLOGIA	23
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	24
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	26
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	27
5. DISCUSSÃO	30
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e avanço de tecnologias e velocidade do fluxo de informações, a inovação cada dia mais se torna um diferencial competitivo para as empresas, seja na criação de novos produtos ou serviços, resolução de problemas ou práticas criativas de gestão. Empresas que não inovam se tornam obsoletas e não acompanham os concorrentes e nem as mudanças do ambiente externo. Essa globalização trouxe novas interações entre pessoas e organizações de diferentes lugares e culturas, rompendo diferentes barreiras culturais. (SAJI, 2005) O plano estratégico de inovação das empresas deve levar em consideração que o capital humano é uma ferramenta importante para a criatividade, um grupo de pessoas heterogêneo fortalece a cooperação e variedade de pensamentos e ideais, gerando assim diferentes soluções e inovações para as empresas, essa junção de planejamento estratégico de recursos humanos com a diversidade é o que chamamos de Gestão da Diversidade.

No contexto atual, a velocidade das mudanças e inovações nos mais variados setores empresariais têm se tornado um desafio, além de questões econômicas, políticas e burocráticas é necessário levar em consideração as grandes tendências externas que ocorrem rapidamente e uma empresa que busca crescer economicamente precisa acompanhá-las tendo em seu ambiente pessoas bem qualificadas somadas a uma boa gestão da informação.

A capacidade de se adaptar e se preparar para as mais diversas situações e inovações do mercado se tornou um importante diferencial e para isso é necessário que indivíduos, empresas estejam preparados para engajar esse diferencial a partir da inovação. (LE MOS, 1999) Para isso é necessário que haja uma gestão da diversidade dentro da empresa, já que se os colaboradores são uma forte arma competitiva, é preciso levar em conta a complexidade de cada um deles e as diferenças que os envolvem. (CARDOSO, 2007)

A diversidade possui múltiplas definições, Fleury (2000) conceitua a diversidade como “um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Além disso, a autora também destaca que essas pessoas estão incluídas em grupos de maioria e de minoria dos quais os grupos de maioria não necessariamente se referem a um maior número de indivíduos, mas sim indivíduos que obtiveram vantagens econômicas e de poder em relação a outros grupos. Já Soranz (2019) traz conceitos que dividem o conceito em visíveis e não visíveis, sendo as diversidades visíveis sexo, raça, etnia e as não visíveis fatores como formação acadêmica, experiências, personalidade. Os conceitos são muitos mas

pode-se resumir como sendo as características que diferem indivíduos e moldam sua participação na sociedade.

O que move as organizações são pessoas, sejam elas internas ou externas, essas relações interpessoais fazem parte da rotina de qualquer empresa. As empresas devem considerar que seus colaboradores são responsáveis por levar conhecimentos para dentro do ambiente de trabalho, sendo parte do potencial criativo e inovador da organização. Incentivar que grupos heterogêneos interajam traz mais diálogo, troca e desenvolvimento de novos pontos de vista e disso surgem propostas mais originais e inovadoras. (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004)

Existem estudos que comprovam que onde há heterogeneidade de colaboradores é muito mais provável que haja inovação do que lugares homogêneos, levar esse fator como vantagem competitiva e estratégica da empresa é seguir o princípio da Gestão da Diversidade. É uma ação complexa que envolve todos os recursos humanos da organização e necessita que a gerência crie um espaço propício para que seja respeitada a diversidade e esse fator possa ser usado a favor da organização e dos colaboradores. (CARDOSO, 2007) Mas a inclusão de diferentes grupos nas organizações, principalmente os de minoria, não é o suficiente. É preciso fazer com que usem sua melhor capacidade, seja produtiva ou intelectual, em especial cargos de gestão e liderança.

O ambiente globalizado e interativo citado no início deste trabalho trouxe a tona a diversidade como um tema ganhasse mais espaço em esferas privadas e públicas, trazendo menos discriminação nos campos sociais e alavancando a força de trabalho no campo empresarial. (SAJI, 2005)

Após tomar conhecimento de estudos que trazem essa interação entre inovação e gestão da diversidade, este trabalho visa através de um estudo de caso entender como esses dois conceitos se relacionam dentro de uma empresa que nasceu dentro de um ambiente inovador no Sul do Brasil. O Brasil é um país heterogêneo e sua população resulta de muitas migrações e miscigenações ao longo de sua história, mas o acesso à educação e bons cargos no mercado de trabalho ainda é muito limitado e pouco diverso. (FLEURY, 2000) Se tratando de um país que possui tantas culturas diferentes, tanta diversidade no seu dia-a-dia, esse tema de estudo dentro das organizações ainda é pouco abordado (HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004)

Os autores Oliveira e Rodriguez (2004) abordam a diversidade e a inovação como uma forma das empresas buscarem a sobrevivência, as várias perspectivas de pessoas diferentes contribuem para a criatividade e inovação, um grupo de pessoas heterogêneas

analisam uma mesma situação de diferentes pontos de vista. Roveri (2020) trouxe dados do Guia Época Negócios 360° que defendem que as organizações que são diversas têm vantagem ao atender clientes e resolver problemas e trazem mais possibilidades de inovar. Além disso, Cox e Blake (1991) destacam que empresas mais diversas têm maiores chances de serem flexíveis, fluídas e mais adaptáveis ao ambiente externo.

O estudo será realizado em uma empresa do ramo da indústria química, a qual receberá o codinome Gama. A organização possui entre os seus valores a inovação e o trabalho em equipe criando soluções para o mercado externo através da ciência. O ambiente da empresa se familiariza com o tema abordado neste trabalho e pode contribuir positivamente para encontrar resultados. Por se tratar de uma *startup* de indústria química ela se encontra no meio termo entre a inovação e a tradicionalidade trazida pela indústria, tornando-se um objeto de estudo muito interessante.

A empresa possui uma força de trabalho majoritariamente jovem e oriunda do meio acadêmico, o ambiente é diverso mas não há práticas que estimulem ou gerenciam essa diversidade para que ela seja usada estrategicamente a favor da organização e também cresça cada vez mais. Pensando nisso, a área de Recursos Humanos está organizando a criação de um comitê de diversidade o qual, com a participação de colaboradores, pretende abordar temas como inclusão, diversidade e criação conjunta de ações que criem oportunidades ou solucionem problemas nessa área. Por se tratar de um momento novo e ainda desconhecido, esse trabalho vai auxiliar ainda mais a área de Recursos Humanos a ganhar ainda mais entendimento sobre a diversidade e sua influência na organização.

Neste contexto, a pergunta que este trabalho procura responder é “como os funcionários e funcionárias da empresa Gama percebem a relação da diversidade com a capacidade inovadora atualmente na organização?” Sendo assim, este trabalho visa explorar a Gestão da Diversidade na empresa Gama, buscando compreender, a partir do ponto de vista de funcionários e funcionárias, se há uma relação com a inovação, e se essa relação é positiva ou negativa.

1.2 OBJETIVO GERAL

Compreender como a diversidade se relaciona com a inovação na Empresa Gama, a partir da percepção de seus funcionários.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Compreender o que é Inovação e Gestão da Diversidade;
- b) Compreender a relação entre a diversidade da força de trabalho com a inovação organizacional;
- c) Entender como os funcionários e funcionárias da Empresa Gama percebem a relação entre diversidade e inovação.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas estão em vivenciando um novo momento do qual se percebe que as pessoas e seus conhecimentos são um grande diferencial competitivo, Cardoso (2007) ressalta que o êxito das empresas estão no comportamento dos colaboradores e na forma que os seus conhecimentos são aproveitados e colocados em ação para a criação de soluções inovadoras. Nesse contexto de inovação e conhecimento das pessoas, a empresa deve levar em consideração a gestão da diversidade, valorizando a complexidade que envolve cada indivíduo e a troca de diferentes vivências e experiências que geram desenvolvimento e inovação.

Além disso, Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004) destacam que há uma escassez de estudos com esse tema no Brasil, dessa forma é significativo trazer mais informações que contribuam com a temática e com a visão da sociedade sobre diversidade nas organizações, inovação e seus desdobramentos. Para a área da Administração, esse trabalho busca trazer dados sobre esse impacto da diversidade na inovação que é de interesse no diferencial competitivo das organizações nos dias de hoje.

Outro ponto importante a ressaltar é do ponto de vista social, como citado acima, Fleury (2004) salientou o fato do Brasil ser um país heterogêneo, fruto de imigrações e miscigenação e ainda assim ser um país preconceituoso e pouco inclusivo. Dessa forma esse

trabalho visa contribuir para que haja mais abordagens sobre diversidade e seus impactos, pois uma sociedade diversa, inclusiva e livre de preconceitos é acolhedora para todos.

Com um estudo de caso será possível comparar a teoria com os resultados obtidos para contribuir com a temática e agregar mais uma pesquisa na área de Gestão de Diversidade e Inovação, além de contribuir também com parâmetros para os Recursos Humanos da Empresa Gama que servirá de insumo para estratégias de diversidade e parâmetros em pesquisas de engajamento como a Great Place To Work, por exemplo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão abordadas as temáticas relevantes para o entendimento deste trabalho e análise de dados. Os tópicos abordados são Inovação e Gestão de Diversidade e Inovação.

2.1 INOVAÇÃO

Segundo o Manual de Oslo (2006) inovação é definida como:

“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2006, p. 55)

Paiva et al. (2018) aborda um dos principais autores que discutem inovação, Joseph Schumpeter, que descreve a inovação muito além da definição básica. Para Schumpeter a inovação não se limita apenas à criação de algo novo, mas é a principal forma como o capitalismo se desenvolve. Ele liga a inovação diretamente ao empreendedorismo tendo em vista que o empreendedor inovador produz novos ou melhores produtos e serviços, buscando novas oportunidades de negócio e assim gerando novas demandas no mercado influenciando nos hábitos de consumo como um todo. (PEÑALOZA, 2016).

Dentro do contexto organizacional, a inovação se relaciona com a capacidade competitiva, além de abrir caminhos para empresas que tem como objetivo a maior geração de lucros. (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011) Refletindo sobre isso, uma empresa inovadora está apta a descobrir novas oportunidades de mercado e assim gerar novas demandas para se destacar entre outras organizações.

Ainda referenciando as perspectivas de Schumpeter, ele via no empreendedor, também visto como inovador, o papel de influenciar a dinâmica capitalista criando “novas

combinações”. Essa influência da inovação no meio organizacional pode gerar alto teor de diferenciações em produtos e serviços que diminui a concorrência influenciando no preço, custo e demanda. (PAIVA et al 2018).

A inovação pode ser dividida em radical ou incremental, sendo a inovação radical a criação de um novo produto, processo, formato organizacional, serviços, entre outros. Esse tipo de inovação pode substituir por completo o processo anteriormente executado. Já as inovações incrementais dizem respeito ao aperfeiçoamento de pontos citados anteriormente, sem substituir nenhum processo ou estrutura organizacional previamente estabelecida. (LEMOS, 1999 apud FREEMAN, 1991)

A autora Lemos (1999) também aborda que os avanços na inovação estão ligados a transformações e desenvolvimentos na economia, mas esse processo é complexo, se relacionando com novos conhecimentos científicos e novas demandas geradas no mercado sem obedecer padrões. Além disso, já não vem mais apenas de uma pesquisa científica ou criação de um novo produto, sua definição é vem sendo utilizada dentro de um processo produtivo ou científico como novas metodologias organizacionais, experimentação e descobertas. (LEMOS, 1999 apud DOSI, 1988)

Ainda no Manual de Oslo (2006) destaca-se que a inovação se tornou essencial para o desenvolvimento econômico, trazendo uma “economia baseada no conhecimento” que atua diretamente no crescimento de empresas. E essa capacidade inovadora das organizações está contida principalmente em seu capital humano, funcionários bem capacitados são peça chave para a inovação e conseqüentemente crescimento sendo outro ponto importante citado a boa gestão da comunicação e de conhecimentos.

Uma das limitações citadas por Lemos (1999), é a transferência de conhecimento para que a inovação seja absorvida e trocada entre diferentes tipos de agentes. Um dos principais fatores da inovação é o conhecimento tácito e este só pode ser distribuído com interações humanas caso contrário esse conhecimento fica restrito. A capacidade de compartilhamento e interpretação de conhecimentos torna indivíduos ou organizações capazes de se adaptar cada vez mais a mudanças, e a gestão desses indivíduos e de suas contribuições favorecem ainda mais a inovação quando somadas a um ambiente diverso em pessoas e ideias.

2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE E INOVAÇÃO

Contextualizando a diversidade, principalmente em panoramas organizacionais, Ferreira (2016) evidencia que a diversidade dentro da organização pode ser vista como superficial ou profunda. Superficial se trata de diferenças explícitas que podem ser vistas fisicamente como gênero e raça e profunda quando são percebidas através de atitudes como habilidades e conhecimentos. Já para Fleury (2000), a diversidade possui múltiplas definições, conceituando como “um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”.

A diversidade pode não ser contextualizada apenas por diferenças como raça ou gênero, alguns autores levam em consideração múltiplos fatores como experiência de vida, idade, opção sexual, lugar de origem, *status* financeiro, tempo de trabalho, formação, habilidades, entre outros (HANASHIRO; CARVALHO, 2005). Cada indivíduo se torna único por fatores particulares de suas vivências como as experiências profissionais, valores familiares, leituras, interação com outras pessoas, entre outros. Esses fatores desenham as visões de mundo de cada um. (CARDOSO, 2007)

Um ponto importante de reflexão é o papel das organizações na vida pessoal e profissional dos indivíduos, tendo em vista que estes dedicam a maior parte do seu dia à organização onde trabalham. O Instituto Ethos (2000) afirma que “ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação.”

Essas práticas são refletidas tanto no ambiente interno da organização quanto no externo na relação com colaboradores, clientes e fornecedores.

O autor Oliveira (2007) faz a seguinte abordagem:

“Não há como desprever as pessoas de suas identidades ou sistematizá-las dentro de discursos ou práticas organizacionais baseadas em tipos e idéias e totalmente controláveis. É preciso reconhecer a presença de conflitos e diferenças nas relações sociais dentro e fora das organizações, pois estas são ambientes diretamente inter-relacionados.” (OLIVEIRA, 2007, p. 7)

Dentro deste contexto, as empresas percebem que estrategicamente seus objetivos são alcançados com a parceria de pessoas dentro da organização, as quais trazem em sua bagagem experiências e habilidades capazes de contribuir para o diferencial competitivo. Mas essas pessoas que têm tanto a agregar dificilmente serão iguais, e nessa diferença existem muitas complexidades pois cada um traz muitos fatores diferentes que influenciam em cada personalidade, e reunir pessoas distintas em prol de um objetivo organizacional criando

oportunidades é o que se conhece como Gestão da Diversidade (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

Nos anos 60, nos EUA, já se discutia sobre inclusão de todos no mercado de trabalho sendo declarado uma regulamentação declarando que as empresas com contratos com o país deviam avaliar seu capital humano deixando-o mais diverso e inclusivo com mulheres, indígenas e estrangeiros. Já no Brasil, somente a partir dos anos 90 que o governo começou a implementar políticas de diversidade visando favorecer a igualdade entre as pessoas, ou seja, no Brasil ainda são muito recentes as ações e discussões sobre diversidade. Além do governo, empresas brasileiras também passaram a pensar sobre a gestão da diversidade a partir dos anos 90, muitas por influência norte-americana de empresas sediadas no Brasil. (FLEURY, 2000)

Para Thomas Jr. (1990), gerenciar a diversidade consiste em maximizar o potencial de cada indivíduo da organização, e não controlar ou tentar conter a diversidade. Ele sugere 10 passos para fazer uma boa Gestão da Diversidade, são eles:

- a) Esclarecer a motivação: os gestores precisam ter claro o porquê eles desejam realizar em sua organização a inclusão de uma força de trabalho diversa e o que o leva a se preocupar com a gestão dessa diversidade. Além disso, ele destaca que a diversidade dentro da empresa será iminente em algum momento e o gestor precisa estar pronto para gerenciá-la e tornar uma vantagem competitiva.
- b) Esclarecer a visão: o autor sugere que os gerentes enxerguem a diversidade de forma que haja igualdade no tratamento de todos os diferentes grupos da organização, transformando a força de trabalho em um único grupo, evitando assim conflitos e desconfortos, elevando o potencial individual de cada um em suas funções.
- c) Expandir seu foco: os gestores precisam ampliar seu entendimento de diversidade, não se limitar apenas a gênero, raça e etnia, mas incluir educação, formação, personalidade, entre outros fatores.
- d) Auditar sua cultura corporativa: é preciso entender qual é a atual cultura da empresa, como lida com a diversidade, para isso devem ser feitas pesquisas profundas para entender como a organização assimila os conceitos de diversidade e suposições, e só assim começar a pensar em estratégias de mudança.
- e) Mudar as suposições: existe muita resistência em mudar a cultura atual da organização, mas mesmo assim o gestor deve tentar fazer essa modificação na cultura organizacional quando necessário, para que haja igualdade entre os grupos.

- f) Mudar os sistemas: essa diretriz diz respeito a ações dentro da organização que podem não ser inclusivas e justas com todos os grupos, principalmente com os minoritários, como por exemplo promoções, mentorias, patrocínios e avaliação de desempenho. Thomas JR (1990) faz a seguinte afirmação “Os executivos que patrocinam apenas pessoas como eles não contribuem muito para obter o melhor de cada funcionário”
- g) Mudar os modelos: para mudar as suposições de comportamento pré concebidas é preciso mudar o modelo de comportamento dos colaboradores e dos gerentes para que sejam condizentes com a gestão da diversidade.
- h) Ajudar seu time a prosperar: Um dos papéis do gerente responsável por dirigir a diversidade é ser um agente da mudança transformando os indivíduos da empresa em pioneiros nas questões de diversidade.
- i) Aplicar o “Teste de consideração especial”: este teste tem o objetivo de saber se ações de gestão da diversidade vão consumir tempo e esforços desnecessários.
- j) Continuar com as Ações Afirmativas: nesse tópico, Thomas (1990) se refere às ações afirmativas dos EUA relacionadas à inclusão de minorias nas organizações. Desse modo, ele diz respeito a seguir as ações já existentes sobre inclusão mas ir além com as suas ações de gestão de diversidade dentro da empresa.

Bem como, Cardoso (2007) traz instruções para que haja sucesso no processo de diversidade na organização, destacando algumas delas, ele sugere que a participação e compromisso do líder é crucial para o processo, deve haver a cultura de que os colaboradores são o maior bem da empresa, gerentes de todas as áreas devem estar envolvidos além de todos os funcionários serem informados sobre a importância da diversidade no cotidiano. Também destaca que é preciso realizar avaliação contínua dos resultados dos programas de diversidade.

Cox e Blake (1991) apresentaram argumentos em seis diferentes áreas para sustentar a diversidade como vantagem competitiva, as áreas foram: custo, aquisição de recursos, marketing, resolução de problemas, criatividade e flexibilidade organizacional. Destacando três desses pontos, começando por resolução de problemas, Cox e Blake (1991) destacam que um grupo de pessoas heterogêneo apresentam melhores decisões através de uma maior perspectiva e análise crítica mais completa, tendo em vista que possuem uma bagagem de experiências rica, eles destacam que a Universidade de Michigan em 1960 mostrou que grupos heterogêneos encontraram melhores soluções para problemas do que heterogêneos.

Já a criatividade é melhorada por conta da diversidade de perspectivas, os autores sugerem que a heterogeneidade promove a inovação e a criatividade, mostrando que

empresas mais inovadoras atuam com equipes mais diversas a fim de obter uma variedade de ideias e pontos de vistas, além disso essas empresas possuem maior habilidade de combater o racismo, sexismo e classismo do que empresas menos inovadoras. E por fim, sobre a flexibilidade organizacional mostram que um sistema diverso será menos padronizado e consequentemente terá maior fluidez e assim também mais flexibilidade para se adaptar às mudanças externas. (COX E BLAKE, 1991)

Taylor Cox, em seu modelo de diversidade cultural, mostram que as diferenças de identidade pessoais fazem interação com fatores grupais, individuais e organizacionais gerando um impacto nos segmentos organizacionais, essa influência é dividida entre resposta afetiva e desempenho. Isso resulta em impactos pessoais e também corporativos como satisfação, turnover, desempenho, e lucro. (FLEURY, 2000 apud COX, 1994)

Já Roosevelt Jr (1990) faz a seguinte afirmação:

“Em um país que busca vantagem competitiva em uma economia global, a meta de administrar a diversidade é desenvolver nossa capacidade de aceitar, incorporar e capacitar os diversos talentos humanos das mais diversas nações do planeta. É nossa realidade. Precisamos fazer disso nossa força.” (ROOSEVELT JUNIOR, 1990, p.1)

Cardoso et al. (2007) aborda o vínculo com a inovação a partir de um estudo de clima organizacional que encontrou três agentes característicos em organizações que inovam: criatividade, tolerância a diferenças e comprometimento. Além disso, também afirma que o sucesso das empresas têm se baseado no comportamento dos indivíduos e na forma como seus conhecimentos são utilizados, explorando soluções inéditas ou inovadoras, o autor destaca que quando bem explorada a diversidade pode potencializar a solução de problemas e criatividade.

Silveira (2006) faz a seguinte afirmação:

"Como os valores afetam a percepção e o comportamento, pessoas que possuem hierarquias de valores mais próximas tendem a perceber os objetos e eventos similares. A similaridade de interpretações, por sua vez, produzirá efeitos na comunicação e no comportamento." (SILVEIRA, 2006, p. 84)

Além disso, Martinez (2015) apresenta em seu trabalho a afirmação que evidencia a necessidade de uma liderança preparada para conduzir o capital humano diverso que foque nas individualidades das pessoas mais do que no grupo, também destacou instruções de Gottfredson (1992) para uma gestão da diversidade assertiva com pontos como desenvolver pessoas e não grupos, buscar uma plataforma grupal de relacionamento e requisitar feedbacks, o líder ocupa uma posição de extrema importância conduzindo sua equipe e gerindo a diversidade.

Os autores Oliveira e Rodriguez (2004) trazem a seguinte reflexão:

“As diferentes visões das pessoas são recursos importantes para a geração do pensamento criativo e para a inovação, sendo que o respeito pela diversidade cultural atua como um elemento crucial para que isso ocorra.” (OLIVEIRA E RODRIGUEZ, 2004, p. 3837)

A empresa de consultoria Mais Diversidade fez um estudo com as 30 melhores empresas do país baseado no ranking de 2019 que elenca as 363 melhores empresas do Brasil produzido pela Época Negócios 360°. A Mais Diversidade levou em consideração as dimensões relacionadas à diversidade: pessoas e sustentabilidade. Com isso, foram encontradas as seguintes considerações em relação as 30 melhores:

- a) 75% adotam o Pacto das Nações Unidas²
- b) 50% levam em consideração equidade de gênero em suas metas e resultados
- c) 100% possuem meios para os colaboradores realizarem reclamações e denúncias com segurança.
- d) 93% possuem políticas que promovem a igualdade de tratamento e oportunidades entre os colaboradores.
- e) 73% possuem programas para redução da discriminação racial, de gênero e orientação sexual.
- f) 43% possuem metas referentes à equidade de gênero no ambiente de trabalho.

Além desses dados, a pesquisa da Época Negócios 360° reiterou que as empresas brasileiras ainda têm muito a fazer em relação à diversidade e além disso, afirma que empresas diversas atendem melhor os clientes e possuem uma melhor resolução de problemas, havendo maior possibilidade de inovar. (ROVERI, 2020)

Trazendo exemplos de diferentes características identitárias, estudos mostram que a diversidade de gênero traz para a empresa mais pluralidade nos conhecimentos internos e externos, e possibilita maiores possibilidades de combinação desses conhecimentos e identificação de inovações. Romero-Martinez (2017) destaca o trabalho de Østergaard o qual mostrou uma influência positiva da diversidade de gênero na inovação das empresas, mostrando que empresas onde há um equilíbrio na quantidade de homens e mulheres há maior possibilidade de inovar do que empresas onde apenas um gênero se sobressai.

Corroborando com o que já foi citado, Schiebinger (2013) destaca que na Europa a inovação é ponto central da estratégia e a heterogeneidade de gênero é um recurso que tem intuito de estimular a criatividade, novos serviços e tecnologias. Além disso, o Espaço Europeu de Pesquisa (ERA) estimula a igualdade e integração de gênero na pesquisa para cessar o “desperdício de talento” e encorajar mulheres qualificadas a persistir em suas carreiras na ciência ou tecnologia.

Já considerando questões raciais, mais especificamente a participação de negros nas organizações, é preciso se atentar a dados que mostram a pouca representatividade dessa população nas organizações e na academia. Entre as pessoas com mais de 25 anos que possuem diploma no Brasil, somente 2,1% são negros 12,2% são pardos, os 82,8% restantes são brancos, além disso, negros possuem uma renda 50% menor do que brancos com o mesmo nível de estudo. Ainda como vestígio da escravidão no Brasil, os negros foram associados a uma posição inferior socialmente, economicamente e intelectualmente. (OLIVEIRA, 2007)

Sobre os pontos levantados no parágrafo anterior o autor Oliveira (2007) afirma:

“Os negros tiveram que aprender a conviver com a negação de seu posicionamento social dentro de uma sociedade que se dizia livre, mas aprisionados ainda aos valores escravocratas, o que muitas vezes produz uma naturalização destas pessoas com baixa qualificação profissional.” (OLIVEIRA, 2007, p. 5)

Os desafios dos negros no mercado de trabalho vão além do acesso e qualificação, as empresas precisam focar em diversidade e equidade para diminuir as desigualdades e injustiças. Mesmo tendo o reconhecimento da discriminação racial no Brasil, ainda falta que as organizações se posicionem e combatam, é preciso que haja ações regulares que promovam a equidade para contribuir com a diversidade dentro e fora das empresas. (OLIVEIRA, 2007)

Há exemplos de empresas brasileiras que vêm corrigindo essa lacuna racial por meio de iniciativas de entrada e mentorias a pessoas pretas, como por exemplo o Santander , que contratou 2.300 pessoas negras em 2019. A consultoria empresarial McKinsey, afirmou que organizações lucram 36% a mais com diversidade étnico-racial do que as que não possuem essa diversidade. (FILIPPE; BOMFIM, 2020)

Como dito anteriormente, a diversidade vai além de gênero e raça, ela abrange orientação sexual, idade, deficiência, posição social, religiosidade e origem. Trazendo reflexões sobre orientação sexual, os autores evidenciam que no que se diz respeito esse fator identitário, a homofobia prejudica pessoas LGBTQIA+ de muitas formas no contexto organizacional, seja com piadas, desprezo, benefícios negados, discriminação, dificuldades de alcançar cargos maiores, entre outros. O reconhecimento e aceitação dos sujeitos quanto a sua orientação sexual traz maior engajamento e compromisso destes para a empresa, é necessário que as empresas tenham estratégias contínuas de conscientização e que aborde todos os outros empregados para que os problemas citados acima sejam minimizados ou zerados. (FELLOWS, 2006)

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2019, pelo menos 45 milhões de pessoas possuíam algum tipo de deficiência no país, aproximadamente 25% dos brasileiros. Ferreira e Rais (2015) fizeram um estudo onde buscava relacionar a inclusão de pessoas com deficiência e produtividade em empresas brasileiras mostrando que mesmo existindo leis que visam a inclusão de PcD nas empresas, muitas ainda não cumprem as cotas estipuladas. Além disso, há poucas informações disponíveis sobre indicadores de PcD publicadas por organizações, dificultando o alcance de resultados nos estudos nessa área.

O Instituto Ethos destaca um exemplo da empresa Carolina Fine Snacks do qual ao se contratar mais pessoas com deficiência houve uma queda de 75% na rotatividade dos colaboradores e aumento de 25% na produtividade. A Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência exige que empresas contratem um percentual de pessoas com deficiências de acordo com a quantidade total de funcionários, multado em até R\$228 mil organizações que não cumprirem a legislação, segundo dados do Governo Federal de 2020. Mas não basta apenas seguir a lei, é necessário que as empresas criem um ambiente inclusivo para as pessoas com deficiência garantindo acessibilidade e adaptação. (REVISTA BRASIL, 2020) Ferreira e Rais (2015) trouxeram dados de 2004 mostrando que apenas 2% das pessoas com deficiência estavam no mercado de trabalho e dessas apenas 10% possuíam carteira assinada, infelizmente por falta de oportunidade ou por serem desencorajados pela falta de inclusão e acessibilidade.

Existem empresas brasileiras que já estão buscando cada vez mais a inclusão de PcDs, por exemplo a Sodexo, além de possuir mais 2000 colaboradores com alguma deficiência, a empresa investe na preparação dos funcionários com deficiência e também nos demais funcionários para recebê-los, por exemplo, com treinamento de libras para facilitar o contato com quem possui alguma deficiência auditiva. (FILIPPE; BOMFIM, 2020)

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados na realização e estruturação deste trabalho, esta etapa está dividida em três partes: a classificação da pesquisa, técnicas de coleta de dados e as análises destes dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2002), há três diferentes formas de classificar uma pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória visa aprimorar ideias, tornar um problema mais explícito ou criar hipóteses. Já as descritivas são aquelas que objetivam descrever características de uma população, fenômeno ou ainda fazer uma ligação entre variáveis. Por fim, as explicativas têm o objetivo de apontar o que levou a ocorrência de determinados fenômenos. (GIL, 2002)

Tendo em vista que este trabalho busca entender a influência da diversidade na inovação da empresa Gama, essa pesquisa se classifica como descritiva. Gil (2002) identifica que a pesquisa descritiva é aquela que objetiva descrever característica de uma população ou fenômeno, ou então estabelecer uma relação entre variáveis, esse tipo de pesquisa levanta opiniões e pontos de vista dessa determinada população. Outro ponto a se comentar é a relação entre duas variáveis, que é uma característica da pesquisa descritiva, no caso deste trabalho as duas variáveis analisadas são inovação e diversidade e como se relacionam entre si.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Há inúmeras formas de realizar a coleta de dados para uma pesquisa, no caso deste trabalho, a coleta se inicia com pesquisa bibliográfica a fim de encontrar fatos históricos, definições e aprofundar os temas abordados na problemática. Em pesquisas descritivas é comum a utilização de levantamento bibliográfico, entrevistas e exemplos que facilitem a compreensão (GIL, 2002 apud SELTZ et al., 1967, p. 63). O presente artigo se trata de um estudo de caso representativo o qual busca por meio de observação direta e questionário com a população conceituar os objetivos previamente estabelecidos.

Os estudos de caso podem ter focos diferentes: em uma unidade ou ser múltiplo, quando foca em uma unidade, é estudado um caso único ou um indivíduo, já no múltiplo são realizados diversos estudos simultaneamente em diferentes organizações ou indivíduos (VENTURA, 2007). Neste caso, o estudo será desenvolvido em uma unidade apenas, a empresa Gama.

Segundo Ventura (2007), é possível classificar os estudos de caso como intrínseco, instrumental ou coletivo. O estudo intrínseco é aquele que busca compreender particularidades específicas, o instrumental já busca colher dados para contribuir com objetivos maiores, servir de base para estudos futuros. E por fim o coletivo se estende para

um maior número de casos diferentes. O presente artigo se trata de um estudo de caso instrumental, pois poderá se juntar a base de estudos relacionados à diversidade e inovação, trazendo com o estudo de caso da empresa Gama, mais alguns dados para futuros trabalhos.

Os sujeitos dessa coleta de dados serão os próprios funcionários da empresa Gama, a pesquisa será feita por meio de questionário enviado para todos os funcionários e as respostas serão opcionais, com perguntas abertas e respostas anônimas para que se alcance diferentes pessoas, de diferentes áreas da empresa. O questionário é estruturado com base no referencial teórico levantado para este trabalho. Por fim, serão analisadas todas as contribuições feitas pela população participante da coleta de dados e assim abordar quais foram as conclusões geradas. O questionário foi realizado pelo Google Forms, e o link enviado a todos os colaboradores, que somam 44 pessoas, e o prazo de resposta foi de 5 dias. Foram obtidas 18 respostas, para meios de identificação estes serão chamados de Respondente 1 à Respondente 18 nos resultados. No Google Forms não foi necessário se identificar e todas as questões eram abertas, sem limite de palavras para resposta.

Na tabela abaixo estão as perguntas realizadas, seus objetivos e seus referenciais.

Tabela 1 - Questionário

Questão	Objetivo	Referência
O que você entende como Gestão da Diversidade?	Compreender se os funcionários estão a par do tema.	(OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004); Thomas Jr. (1990)
Dentro da sua interpretação sobre 'Inovação', você considera a empresa inovadora? Cite alguns exemplos.	Analisar se os funcionários consideram a empresa inovadora.	Lemos (1999);(PAIVA et al 2018).; (PEÑALOZA, 2016).
Você considera que o ambiente em que trabalha é diverso? Exemplifique.	Compreender se o ambiente da empresa Gama é considerado diverso relacionado aos conceitos deste artigo.	(HANASHIRO; CARVALHO, 2005); Fleury (2000)
Para resolução de problemas, você acredita que um grupo de pessoas diverso encontram melhores soluções do que um grupo de pessoas	Compreender se a diversidade da equipe ajuda na solução dos problemas.	Cox e Blake (1991)

homogêneo? Você já presenciou algum caso na empresa?		
A empresa possui algum canal de ouvidoria? Se houver, você se sentiria seguro em realizar uma denúncia/reclamação?	Entender se a empresa possui características básicas de Gestão de Diversidade em comparação com outras que são referência.	(THIAGO GUARNIERI ROVERI, 2020)
A diversidade estimula a criatividade e a cooperação dentro de uma organização. Você já teve alguma experiência com essa afirmação?	Entender se os funcionários enxergam alguma relação da diversidade com fatores precedentes à inovação.	Instituto Ethos (2000)
Para você, há uma relação entre a diversidade do capital humano e a capacidade inovadora da empresa? Justifique sua perspectiva.	Entender se e/ou como os funcionários da Empresa Gama percebem a relação entre diversidade e inovação.	Cardoso et al. (2007); (COX E BLAKE, 1991)

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Volkweis (2015) destaca que para pesquisas qualitativas é possível realizar a análise de dados averiguando os conteúdos extraídos das entrevistas, observações e discussões. No presente trabalho esta instrução será seguida, após a realização das entrevistas e discussões os resultados descritos serão analisados conforme o objetivo deste estudo e do levantamento bibliográfico. A técnica utilizada é interpretativa, após realizar a coleta de dados serão interpretados os resultados extraídos dos questionários e relacionados com os objetivos da pesquisa para que seja realizada a conclusão. A autora Teixeira (2003) faz a seguinte afirmação: "A análise evidenciará as relações existentes entre os dados obtidos e os fenômenos estudados, enquanto a interpretação é uma atividade que leva o pesquisador a dar um significado mais amplo às respostas."

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados e analisados os resultados do questionário feito com os funcionários da empresa Gama. O intuito das perguntas foi de compreender o entendimento sobre Diversidade e Inovação e as percepções das pessoas sobre as relações entre esses dois fatores.

Quanto ao entendimento sobre Gestão da Diversidade, Oliveira e Rodriguez (2004) definiram a Gestão da Diversidade como a reunião de pessoas distintas em prol de um objetivo organizacional criando oportunidades a essas pessoas e Thomas Jr. (1990) considera a Gestão da Diversidade uma forma de maximizar o potencial de cada indivíduo da organização, e não controlar ou tentar conter a diversidade. Dentre os respondentes apenas três não conheciam sobre o assunto, dentre os outros respondentes a maioria falou sobre inclusão, oportunidades e acolhimento para minorias e valorização das diferenças entre os colaboradores, além da criação de um ambiente de permanência. Sendo assim 83% possui algum entendimento sobre o que é Gestão da Diversidade e estes estão alinhados com as definições previamente abordadas pelos autores. O Respondente 3 demonstrou o seguinte entendimento de Gestão da Diversidade: “Criar um ambiente mais propício à inclusão de pessoas advindas de diversas características regionais, étnicas, religiosas, de gênero, afetivas e aptidões físicas e mentais.”

Para poder relacionar a Diversidade com a Inovação na empresa Gama, foi questionado se os colaboradores consideram a empresa inovadora. Um total de 88% dos colaboradores que responderam ao questionário consideram a empresa inovadora em diversos aspectos que vão desde práticas de gestão de pessoas até criação de produtos. Muitos citaram práticas de gestão de pessoas que existem atualmente na empresa como “Talks” que visa o compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento dos colaboradores, o recém implementado Comitê de Diversidade, palestras sobre qualidade de vida, dinâmicas de integração e a possibilidade de autonomia dos funcionários para trazer ideias e agir no dia a dia. Outro ponto bastante citado nas respostas foram as inovações por meio de produtos que visam o bem estar da sociedade, busca de melhoria contínua, diferenciais científicos e tecnológicos e o incentivo à coragem de buscar novas soluções. As respostas foram ao encontro com a ideia de Lemos(1999) e Dosi (1988) os quais destacaram que inovação não é apenas pesquisa científica ou criação de um novo produto, a inovação também engloba como

novas metodologias organizacionais, experimentação e descobertas. Pensando na última afirmação, é interessantes destacar uma das respostas:

“Sim, a empresa está sempre se adequando, quando surge a necessidade de mudança. um bom exemplo foi a pandemia, adaptaram o ambiente de trabalho de forma a prezar pela segurança e bem-estar de cada um e outro exemplo foi a criação de um comitê de diversidade e inclusão com o objetivo de discutir novas ações e práticas para tornar ainda mais o ambiente de trabalho diverso e inclusivo.”
(Respondente 7)

Também foi levantado o questionamento sobre a diversidade na empresa para entender se os colaboradores consideram a empresa diversa dentro dos seus entendimentos. Dos respondentes, 77% acreditam que empresa é sim diversa e citaram fatores como aceitação, representatividade, liderança feminina, pessoas com diferentes vivências, idades e opiniões, oportunidades iguais, grande representatividade LGBTQIA+ e empresa humanizada. É interessante destacar que a maioria dos respondentes não se limitaram a gênero e raça ao falar de diversidade o que corrobora com o pensamento de Hanashiro e Carvalho (2005), que destaca a diversidade com múltiplos fatores como experiência de vida, idade, opção sexual, lugar de origem, status financeiro, tempo de trabalho, formação, entre outros.

Quanto aos respondentes que não consideram e/ou consideram parcialmente a empresa diversa, citam em sua maioria a falta de representatividade negra e de pessoas com deficiência, como por exemplo essa afirmação do Respondente 14: “Médio, ainda tem pontos a melhorar. Poucas pessoas negras, amarelas ou de outras etnias. Nenhum funcionário PCD.” De fato, Oliveira (2007) mostra a dificuldade de pessoas negras de se inserirem no mercado de trabalho e alcançarem posições mais qualificadas, assim como Ferreira e Rais (2015) abordam os desafios da inclusão de pessoas com deficiência nas organizações trazendo dados de 2004, os quais mostram que apenas 2% das pessoas com deficiência estavam no mercado de trabalho.

De acordo com Cox e Blake (1991), grupos heterogêneos encontraram melhores soluções para problemas em comparação com grupos homogêneos. Quando questionados sobre essa afirmação, 89% dos funcionários acreditam que grupos diversos podem sim resolver problemas melhor do que um grupo homogêneo. Os respondentes destacaram pontos de vantagem como diferentes vivências e experiências e pontos de vistas distintos, os quais contribuem para melhores resoluções. Como por exemplo a seguinte afirmação:

“Acredito que a diversidade gera ideias distintas e maneiras de resolver problemas diversos. Um grupo homogêneo, com formações semelhantes, tendem a seguir por um mesmo raciocínio e postura e ficar 'dentro da caixa'.” (Respondente 16)

Pensando na segurança e no acolhimento proporcionado por empresas, Roveri (2020) mostrou dados das 30 melhores empresas para se trabalhar e 100% delas possuem canais para denúncia e reclamações dos funcionários. Os funcionários da empresa Gama foram questionados se há canal de ouvidoria para denúncias e se eles se sentem confortáveis para utilizá-lo. Todos possuem conhecimento da possibilidade de usar a ouvidoria para denúncias e reclamações, porém 22% dos respondentes não se sentiriam seguros em utilizar essa ferramenta. Dentre as respostas, uma que chamou a atenção foi a seguinte:

“A empresa possui um canal de ouvidoria. Eu provavelmente recorreria ao meu gestor imediato, e caso não houvesse resultado, recorreria à ouvidoria. Mas sim, me sentiria segura em realizar uma denúncia.” (Respondente 2)

Neste caso, a pessoa demonstrou confiança em seu gestor e também no canal de ouvidoria. Em contraponto o respondente 8 demonstrou não conhecer o canal de ouvidoria: “Não sei... Se tivesse, tenho minhas dúvidas também.” (Respondente 8) Trazendo a reflexão sobre como esses meios vêm sendo divulgados e trabalhados internamente na empresa Gama.

O Instituto Ethos (2000) afirmou que quando a organização estimula a diversidade ela está estimulando a criatividade e a cooperação. Os funcionários foram questionados se já vivenciaram experiências que vão ao encontro com essa afirmação e 95% afirmaram positivamente terem tido experiências que se relacionam com esta afirmação. Os respondentes trouxeram novamente comentários que exaltam os diferentes pontos de vista das pessoas, experiências de vida, construção coletiva de soluções e aprendizados mútuos. Um deles destacou dinâmicas internas de integração que partem de ideias individuais e são construídas coletivamente trazendo bons resultados. Como por exemplo:

“Sim, acredito que essa experiência é diária. Ambos aprendem um com os outros todos os dias no ambiente de trabalho e em relação a diversidade não seria diferente, dá pra perceber o crescimento individual de cada um quando se tem acesso a informações de uma pessoa que obteve experiências diferentes durante a vida.” (Respondente 11)

Por fim, Cardoso (2007) mostrou que quando bem explorada, a diversidade pode trazer bons resultados a criatividade e resolução de problemas e Cox e Blake (1991) mostraram em seus estudos que empresas mais inovadoras possuem equipes mais diversas além de terem mais adaptabilidade. Quando questionados se há relação entre a diversidade do capital humano e a capacidade inovadora da empresa Gama, 89% afirmaram que sim e muitos justificaram destacando que um depende do outro mutuamente e acreditam no aumento da produtividade, receptividade e menor resistência a novas ideias.

Também foi destacado por muitos respondentes que pessoas diferentes influenciam umas às outras a terem pensamentos “fora da caixa” e essa diversidade torna o ambiente mais acolhedor para expor sua criatividade. Um dos respondentes trouxe a seguinte afirmação:

“Independente do assunto em questão, se todos forem ‘iguais’ qual a riqueza da empresa? Os conhecimentos, experiências, vivências, dificuldades, que as pessoas tiveram agrega no que a outra não teve, e vice-versa, formando assim, um grupo social complementar entre si.” (Respondente 1)

De maneira geral as respostas se alinham com as afirmações dos autores sobre a relação entre inovação e diversidade dentro das organizações.

5. DISCUSSÃO

Neste artigo foram mostradas visões de muitos autores das quais se encontram referências que mostram a capacidade de potencialização da inovação dentro de uma empresa oriunda do estímulo da diversidade de seus colaboradores. Cox e Blake (1991) destacaram que a diversidade pode levar a empresa a um diferencial competitivo por meio de grupos heterogêneos, ou seja, mais diversos, os quais possuem uma maior capacidade de solucionar problemas e de serem criativos. Tudo isso por conta das diferentes experiências e visões de cada indivíduo que traz consigo uma bagagem de conhecimentos e vivências que pode contribuir e ser somada à bagagem de outros indivíduos com outras experiências e assim proporcionar uma perspectiva diferenciada para um mesmo objetivo. Além disso, o estímulo e acolhimento destas diferenças traz maior confiança aos colaboradores que se sentem mais motivados no dia-a-dia com seu trabalho, fazendo com que se sintam mais seguros e parte do grupo como um todo.

Por meio do estudo de caso da empresa Gama, foi possível perceber que a grande maioria dos colaboradores que participaram do questionário acreditam que a empresa é diversa e inovadora, e que esses dois fatores se relacionam positivamente no dia-a-dia por meio da diversidade, pois as experiências e pontos de vista diferentes de cada indivíduo potencializam a inovação e além disso, também concordam que a diversidade estimula a cooperação e a criatividade dentro da organização. Alguns respondentes alertaram a falta de representatividade de pessoas negras e pessoas com deficiência, outros citaram a liberdade e o acolhimento de pessoas LGBTQIA+ na organização e exaltaram a maioria feminina tanto na empresa quanto em cargos de gerência.

Resumidamente, as opiniões dos funcionários da empresa Gama foram ao encontro da literatura abordada neste artigo de modo que os pontos de maior destaque foram a amplitude da definição de diversidade, incluindo não só raça e gênero mas também experiências de vida, idade, etnia, orientação sexual, entre outros. Outro ponto que é importante destacar é a forma como a literatura e os respondentes vinculam as diferentes experiências vividas por cada pessoa aos seus diferentes pontos de vista e perspectivas e como isto é positivo para as interações sociais e de trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o ritmo acelerado dos negócios e a globalização cada vez mais intensa, as empresas vêm buscando se diferenciar e se adaptar ao ambiente externo como forma de sobreviver ou de se destacar. A inovação tem papel fundamental nesse processo, não sendo ela apenas a criação de produtos ou serviços novos, mas também a diferenciação interna das empresas com novas práticas de gestão, melhorias em processos rotineiros, busca de novos mercados, entre outras ações. Outro ponto importante é destacar que a inovação tem a sua principal fonte no capital humano da empresa, que é quem irá pensar e criar novas soluções e melhorias e um dos desafios a serem enfrentados é o compartilhamento desses conhecimentos e ideias.

Pensando no capital humano como uma das fontes de inovação organizacional, há uma crescente demanda pelo olhar aos colaboradores e suas diferenças, trazendo a diversidade como uma prioridade dentro das empresas. Porém, dentro das organizações pode ser desafiador criar um ambiente de respeito e acolhimento para todas as pessoas e suas diferenças e junto disso ainda direcioná-las a um mesmo objetivo estratégico para a empresa. Por isso, a Gestão da Diversidade envolve a forma com que a empresa estimula a diversidade e a equidade, além de potencializar a capacidade de cada colaborador.

Para trazer diferentes perspectivas sobre essa possível relação entre a diversidade e a inovação, foi realizado um estudo de caso com os funcionários da empresa Gama para entender como eles percebem essa relação em seu dia a dia de trabalho. Por se tratar de uma *startup* do ramo da Indústria Química, a empresa está no meio do caminho entre a modernidade e o conservadorismo da indústria, tornando o dia-dia da gestão do capital humano desafiador quando se trata de diversidade. O questionário enviado aos funcionários

buscava compreender primeiramente as percepções de inovação e diversidade dentro da empresa e após isso entender se eles enxergam ou não uma relação.

As respostas foram praticamente unânimes em todas as questões, a maioria dos colaboradores da empresa Gama a consideram inovadora e diversa, com ressalvas sobre baixa participação de pessoas negras e com deficiência. Além disso, também acreditam que um grupo heterogêneo possui maior capacidade para resolução de problemas além de estimular a criatividade e a cooperação. Finalmente, quanto à relação entre diversidade e inovação, a grande maioria dos colaboradores acreditam haver uma relação positiva entre os dois fatores, demonstraram em suas respostas que enxergam essa relação como um potencializador da criatividade, de novas ideias e como vantagem de se ter na organização pessoas com diferentes experiências e vivências contribuindo para um objetivo em comum que impulsiona a empresa. Outro ponto abordado pela maioria foi a forma como a diversidade estimula o acolhimento e receptividade de opiniões trazendo mais motivação e segurança aos colaboradores ao exporem seus pensamentos.

Sendo assim, por meio deste estudo que levou em consideração a teoria já existente e também a opinião de uma parcela de pessoas da empresa Gama, é possível identificar que os funcionários percebem que há relação entre diversidade e inovação, essa relação possui suas subjetividades dentro de cada situação ou organização. Os colaboradores da empresa valorizam a diversidade e seus benefícios para a rotina de trabalho, é importante citar que quase todos que responderam a pesquisa destacaram a liberdade e o acolhimento que sentem na empresa. Por sua vez, a Gama vêm buscando melhorias na área de Diversidade, recentemente foi criado um Comitê de Diversidade para que juntos os colaboradores que desejam participar possam discutir e criar soluções que tornem o ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor, além de abrir portas para que pessoas de fora saibam que a organização promove a equidade e inclusão de seus colaboradores e assim a diversidade só aumente, abrindo maiores oportunidades para que haja maior representatividade de pessoas negras e pessoas com deficiência, por exemplo.

Um ponto de atenção obtido por meio do questionário é um número considerável de colaboradores que não conhecem ou não usariam o canal de ouvidoria para reclamações e denúncias, uma sugestão para a empresa é reforçar que disponibiliza meios seguros e confidenciais para que os colaboradores possam expressar situações que não os agradam ou que os prejudiquem.

Por isso, mesmo tendo resultados que mostraram uma relação positiva entre a diversidade e a inovação, ainda é possível que sejam realizados mais e mais estudos em

diferentes ambientes e vertentes para entender cada vez mais como a prática da Gestão da Diversidade, a inclusão e a equidade podem potencializar a inovação, principalmente se tratando de um país como o Brasil tão diverso e tão desigual ao mesmo tempo. Para mais, é uma forma de criar sustentação para ações em empresas que podem trazer vantagem competitiva, adaptabilidade e inovação.

REFERÊNCIAS

Assessoria de Comunicação Social. Inclusão no mercado de trabalho: lei de cotas para pessoas com deficiência completa 29 anos. Lei de cotas para pessoas com deficiência completa 29 anos. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2020-2/julho/inclusao-no-mercado-de-trabalho-lei-de-cotas-para-pessoas-com-deficiencia-completa-29-anos>

CARDOSO, João Antonio da Silva et al. Gestão da Diversidade: Uma Gestão Necessária para Estimular a Inovação e Aumentar a Competitividade das Empresas de Contabilidade e Auditoria. *Pensar Contabil*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 36, p. 1-12, abr. 2007. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/128/129>. Acesso em: 10 mar. 2021.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymarâ Educação, 2011. 136 p. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2057>. Acesso em: 19 abr. 2021.

FERREIRA, Luciana Carvalho de Mesquita; RAIS, Luciano Aversani. Qual a relação entre diversidade e desempenho? Um estudo sobre a relação entre a proporção de pessoas com deficiência na produtividade das empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 18, n. 108, p. 108-124, out. 2015.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt; CARVALHO, Sueli Galego de. *Estudos em Diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas*. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, [S.L.], p. 1-16, 2004.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; CARVALHO, Sueli Galego de. *DIVERSIDADE CULTURAL: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira*. *Read*, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 1-21, set. 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (São Paulo). Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade. São Paulo: [s. n.], 2000. 70 p. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

LEMOS, Cristina. Inovação na Era do Conhecimento. In: LASTRES, Helena (org.). Informação e globalização na era do conhecimento. 8. ed. [S. l.]: Campus, 1999. cap. 5, p. 157-179.

Management Journal, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 219-229, ago. 2002. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16732/relacoes-de-genero-nas-organizacaoes--um-estudo-no-setor-de-vendas-de-veiculos>. Acesso em: 10 abr. 2021.

MICHAËLIS, Carolina; MICHAELIS, Henriette. Dicionário Michelis. São Paulo: Melhoramentos, 1990. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 15 mar. 2021.

OLIVEIRA, Josiane Silva de. Gestão da Diversidade: o desafio dos negros nas organizações brasileiras. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p. 1-13.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: XXIV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 24., 2004. Florianópolis: Abepro, 2004, p. 3833-3840.

PEÑALOZA, Rodrigo. REFLEXÕES SOBRE O LUCRO SEGUNDO SCHUMPETER, CLARK, KNIGHT E KIRZNER. 2016. Disponível em: <https://milesmithrae.medium.com/reflex%C3%B5es-sobre-o-lucro-segundo-schumpeter-clark-knight-e-kirzner-rodrigo-pe%C3%B1aloza-24-iv-2016-a74ef72b9d49>. Acesso em: 17 abr. 2021.

REVISTA BRASIL (org.). Dia Internacional das Pessoas com Deficiência: avanços e desafios no Brasil. Avanços e desafios no Brasil. 2020. Disponível em: <https://radios.ebc.com.br/revista-brasil/2020/12/dia-internacional-das-pessoas-com-deficiencia-avancos-e-desafios-no-brasil> Acesso em: 26 jul. 2020.

SILVEIRA, Nereida S. P. da. A DIVERSIDADE DE GÊNERO E AS DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS NA HIERARQUIA DE VALORES DO TRABALHO DE HOMENS E MULHERES NO CHÃO DE FÁBRICA. Revista de Gestão Usp, São Paulo, v. 13, n. 0, p. 77-91, jan. 2006.

SILVEIRA, Rosa Maria Godoy. DIVERSIDADE DE GÊNERO – MULHERES. In: MARIA DE NAZARÉ TAVARES ZENAIDE. Universidade Federal da Paraíba. CAPACITAÇÃO DE EDUCADORES DA REDE BÁSICA EM EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS. 2. ed. João Pessoa: Editora Universitária, 2008. p. 01-218.

TEIXEIRA, Enise Barth. A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v. 1, n. 2, p. 177-201, jul.

2003.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva; GÓIS, João Bôsko Hora. DIVERSIDADE E EQUIDADE DE GÊNERO EM EMPRESAS. *Gênero*, Niterói, v. 5, n. 2, p. 155-162, jan. 2015.

THIAGO GUARNIERI ROVERI. Mais Diversidade. O que as melhores empresas para se trabalhar têm em comum quando o assunto é diversidade? 5 dicas práticas! 23 mar. 2020. LinkedIn: thiagoveri. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-melhores-empresas-para-se-trabalhar-t%C3%AAm-e-m-%C3%A9-5-thiago/>. Acesso em: 25 jul. 2021.

VOLKWEIS, Felícia. TCC passo a passo: a metodologia. 2015. Disponível em: <https://www.revisaoetraducao.com.br/tcc-passo-a-passo-a-metodologia> Acesso em: 20 abr. 2021.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL: apresentação de um modelo brasileiro. 2005. 62 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

FILIPPE, Marina; BOMFIM, Murilo. Por que a diversidade faz a diferença. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>. Acesso em: 20 ago. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, set. 2000.

ROOSEVELT JUNIOR, Thomas. From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, Aa, v. 2, n. 68, p. 17-107, mar. 1990.

SORANZ, Rossana Filetti. DIVERSIDADE E INOVAÇÃO: um estudo sobre as práticas de gestão da diversidade e a relação com a percepção de desempenho em inovação.. 2019. 181 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. In: XXIV ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, Não use números Romanos ou letras, use somente números Arábicos., 2004, Florianópolis. Anais [...] . Florianópolis: Abepro, 2004. p. 3833-3840