

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: Athena - Laboratório de estudos em organizações, inovação e colaboração

**INCLUSÃO E INOVAÇÃO: ESTRUTURANDO COMITÊS DE DIVERSIDADE EM
HUBS DE INOVAÇÃO**

167.818.237-01

**Florianópolis
2025**

PROPOSTA DE PESQUISA: INCLUSÃO E INOVAÇÃO: ESTRUTURANDO COMITÊS DE DIVERSIDADE EM HUBS DE INOVAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec, 2022), existem mais de 400 ambientes de inovação no Brasil, incluindo parques tecnológicos e incubadoras de empresas. Apesar desse crescimento, muitos desses hubs carecem de estruturas organizacionais bem definidas para lidar com questões de diversidade, resultando na exclusão de grupos minorizados e na limitação do potencial criativo e inovador. Um levantamento da Associação Brasileira de Startups (ABStartups, 2021) revelou que apenas 31,7% das startups brasileiras possuem alguma política de diversidade estruturada, o que demonstra a necessidade de maior institucionalização dessas práticas. A ausência de mecanismos formais para promover a inclusão pode impactar negativamente as interações dentro do ecossistema e restringir a colaboração entre agentes que possuem diferentes experiências e perspectivas.

A diversidade, originada do latim *diversitas* (variedade ou diferença), transcende a simples coexistência de grupos distintos. No contexto organizacional, refere-se à pluralidade de experiências, identidades e perspectivas que influenciam a dinâmica do ambiente de trabalho. Fleury (2000) argumenta que a gestão da diversidade não deve ser vista apenas como uma exigência ética, mas como uma estratégia de vantagem competitiva. Em hubs de inovação, onde a troca de conhecimento é essencial, um ambiente diverso permite o desenvolvimento de soluções mais criativas e disruptivas.

As desigualdades estruturais na sociedade influenciam diretamente o acesso a oportunidades no mercado de trabalho (Bell Hooks, 2000). Em ambientes corporativos, essa realidade se reflete na dificuldade de grupos historicamente marginalizados acessarem posições de liderança e influenciarem a cultura organizacional (Fleury, 2000). Estudos sobre interseccionalidade demonstram que iniciativas de diversidade precisam considerar múltiplas dimensões – como gênero, raça e classe – para serem efetivas (Crenshaw, 1989). Portanto, a criação de Comitês de Diversidade pode contribuir para mitigar essas barreiras, promovendo práticas mais inclusivas e estruturadas.

Estudos da consultoria McKinsey (2020) analisaram o desempenho de empresas globais e identificaram que organizações com maior diversidade de gênero e racial em cargos de liderança apresentaram resultados financeiros significativamente superiores. Empresas no quartil superior para diversidade de gênero tinham 25% mais chances de superar concorrentes

em termos de lucratividade, enquanto aquelas com maior diversidade étnico-racial apresentaram desempenho 35% superior. Esses dados reforçam a hipótese de que equipes diversas não apenas enriquecem o ambiente organizacional, mas também promovem inovação e eficácia na tomada de decisões. Nos hubs de inovação, esse fator é ainda mais relevante, uma vez que a colaboração entre agentes diversos impulsiona a criação de novas soluções.

Diante desse cenário, esta pesquisa busca explorar como a diversidade é tratada em diferentes hubs de inovação, investigando as práticas de governança e a implementação de comitês de diversidade. A análise incluirá a adaptação de modelos utilizados em grandes empresas para contextos de hubs de inovação, visando promover um ambiente mais inclusivo e colaborativo.

2. JUSTIFICATIVA

Ambientes de inovação possuem um grande potencial para moldar o perfil das empresas inseridas nesses ecossistemas, impactando diretamente o desenvolvimento econômico das regiões onde estão localizados. O setor de tecnologia, por exemplo, representa cerca de 4,5% do PIB brasileiro (IBGE, 2021), sendo que, em estados como Santa Catarina, essa participação ultrapassa 6% e continua em crescimento. Esse avanço demonstra a relevância dos ambientes de inovação como motores da economia e da transformação social.

Além do impacto econômico, hubs de inovação são espaços de intenso relacionamento interpessoal, exigindo interações constantes entre diversos stakeholders, como empresas, universidades, incubadoras, aceleradoras, investidores e entidades públicas. Esse alto nível de interação – chamado de "densidade" do ecossistema (Feld, 2012) – impulsiona a troca de conhecimento e a colaboração, fatores fundamentais para a inovação. No entanto, para que esse ambiente seja produtivo e inclusivo, é essencial que as interações sejam pautadas pelo respeito à diversidade de crenças, origens, orientações sexuais e identidades de gênero.

Nesse contexto, a liderança desempenha um papel central na promoção da diversidade e na criação de um ambiente mais inclusivo. Líderes em ecossistemas de inovação atuam como catalisadores da conexão entre os diferentes agentes, importando boas práticas e fortalecendo a relevância do ecossistema (López-Gamero et al., 2018). Assim, a promoção da diversidade nos hubs de inovação não é apenas uma questão de justiça social, mas também um fator estratégico para ampliar o impacto e a competitividade dessas organizações.

Para as empresas, a diversidade é um elemento essencial para a inovação, permitindo que soluções sejam desenvolvidas de forma mais criativa e adaptável às mudanças do mercado. A transformação digital e social exige que as organizações acompanhem essas mudanças e se

adaptem às novas realidades. Empresas que incorporam a diversidade em suas estruturas organizacionais não apenas promovem inclusão, mas também fortalecem sua capacidade de inovar e de se manterem competitivas em um cenário global em constante evolução.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A diversidade nas organizações tem sido amplamente debatida na literatura acadêmica, destacando-se como um fator essencial para a inovação e o desempenho organizacional. Fleury (2000) aponta que, apesar de o Brasil possuir uma cultura diversa em termos de influências étnicas e culturais, sua estrutura social ainda impõe barreiras ao acesso igualitário à educação e ao mercado de trabalho, especialmente para grupos historicamente marginalizados. Nesse sentido, a gestão da diversidade dentro de ambientes corporativos e de inovação torna-se fundamental para reduzir disparidades e fomentar um ecossistema mais inclusivo.

A gestão da diversidade, conforme Thomas (1996), deve adotar um enfoque holístico, criando um ambiente que permita o pleno desenvolvimento do potencial de todos os colaboradores, sem se limitar a soluções pontuais ou programas isolados contra discriminação. Cox (1994) reforça essa perspectiva ao indicar que diferenças de identidade individuais interagem com fatores organizacionais e grupais, impactando a satisfação no trabalho, a identificação com a organização e, conseqüentemente, a performance e a retenção de talentos. Dessa forma, empresas que incorporam a diversidade de maneira estruturada têm maior potencial de reduzir turnover, aumentar a qualidade do trabalho e fortalecer sua rentabilidade.

O conceito de diversidade é amplo e envolve múltiplos aspectos, como gênero, idade, grau de instrução, grupo étnico e religião (Subbarao, 1995). Essa perspectiva também é compartilhada por Mamman (1995) e Nilson (1997), que destacam a inclusão de elementos como origem regional e língua dentro das estratégias organizacionais voltadas à gestão da diversidade. Gerenciar essa diversidade implica o desenvolvimento de competências que permitam a inclusão produtiva de diferentes perfis dentro das organizações, potencializando a criatividade e a inovação (Fleury, 2000).

No contexto da inovação, os hubs desempenham um papel fundamental na conexão de diferentes agentes econômicos e acadêmicos, estimulando a colaboração e o desenvolvimento tecnológico. O'hare (2008) define hubs de inovação como estruturas dentro das organizações dedicadas exclusivamente a processos inovadores. Toivonen e Friederici (2015) ampliam esse conceito ao descreverem hubs como espaços que reúnem empreendedores individuais e comunidades colaborativas, facilitando a troca de conhecimento e o desenvolvimento de

soluções inovadoras. Esse modelo permite uma maior interação entre atores com conhecimentos heterogêneos, aumentando o potencial de inovação coletiva.

Viitanen, Launonen e Launonen (2011) propuseram uma estrutura para hubs de inovação, destacando a importância de uma base organizacional forte para garantir a efetividade dessas iniciativas. Essa perspectiva alinha-se à visão de Etzkowitz (2005), que ressalta o papel dos hubs como facilitadores da colaboração entre empresas, instituições acadêmicas e o governo, criando ambientes propícios para a pesquisa interdisciplinar e a comercialização de soluções inovadoras.

A atuação dos hubs de inovação também se relaciona com a promoção da diversidade e inclusão. Gray (1996) argumenta que esses espaços são estruturados para estimular parcerias entre diferentes agentes econômicos e sociais, potencializando o desenvolvimento regional e promovendo um ecossistema de inovação mais diverso. Hasenclever et al. (2013) complementam essa visão ao apontar que os hubs não apenas facilitam a troca de informações e serviços entre empresas e governos, mas também auxiliam na formação de comunidades inovadoras mais inclusivas, fortalecendo a colaboração e o compartilhamento de ideias.

Diante desse contexto, torna-se evidente que a gestão da diversidade dentro de hubs de inovação pode desempenhar um papel estratégico na promoção da inclusão e no fortalecimento da inovação. A implementação de Comitês de Diversidade nesses ambientes pode ser uma solução eficaz para estruturar iniciativas inclusivas, garantindo um ecossistema mais equitativo e colaborativo. Dessa forma, a presente pesquisa busca aprofundar essa temática, explorando a relação entre diversidade e inovação dentro dos hubs e propondo um modelo para a estruturação de Comitês de Diversidade.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No Brasil, existem mais de 50 hubs de inovação mapeados, que desempenham um papel crucial no ecossistema de empreendedorismo e inovação. Esses hubs, também conhecidos como centros de inovação, reúnem empreendedores, startups, investidores, mentores, universidades e outras instituições para fomentar a inovação e o desenvolvimento de novas ideias, projetos e produtos. A pesquisa se concentrará em cinco dos principais hubs de inovação do Brasil: CUBO, ACATE, TecnoParq, InovaBra Habitat e NINA HUB.

A pesquisa será conduzida nesses cinco hubs de inovação, com o objetivo de analisar as práticas de diversidade e inclusão e a implementação de comitês de diversidade. O público-alvo principal consiste nos colaboradores desses hubs que se identificam como parte de grupos

minoritários, como colaboradores pretos, mulheres e LGBTQIAP+, abrangendo tanto funcionários CLT quanto estagiários.

Levantamento Documental: Inicialmente, será realizado um levantamento documental para identificar as políticas e práticas de diversidade existentes nesses hubs de inovação. Esse levantamento incluirá a análise de documentos internos, relatórios de diversidade e inclusão, e políticas de governança.

Entrevistas em Profundidade: Em seguida, serão conduzidas entrevistas em profundidade com uma amostra representativa dos colaboradores do público-alvo. As entrevistas terão como objetivo compreender suas experiências, desafios e percepções sobre a diversidade e inclusão na organização. As entrevistas serão semiestruturadas, permitindo uma exploração detalhada dos temas relevantes.

Questionários: Além das entrevistas, serão aplicados questionários quantitativos para coletar dados sobre a percepção dos colaboradores em relação às práticas de diversidade e inclusão. Os questionários serão distribuídos eletronicamente e incluirão perguntas fechadas e abertas para capturar uma ampla gama de informações.

Análise de Conteúdo: As informações coletadas serão sistematizadas por meio de uma análise integrada dos dados qualitativos e quantitativos. Os dados das entrevistas serão analisados por meio de análise de conteúdo, identificando temas e padrões relevantes. Os dados dos questionários serão analisados estatisticamente, buscando identificar correlações e tendências.

Benchmarking: Para complementar a análise, será realizado um benchmarking de práticas relacionadas à diversidade e inclusão em outros hubs de inovação e grandes empresas. Esse benchmarking permitirá identificar as melhores práticas e adaptar modelos de comitês de diversidade para o contexto dos hubs de inovação.

Desenvolvimento do Modelo: A partir dessa análise, será desenvolvido um modelo estruturado para a implementação de Comitês de Diversidade em hubs de inovação, definindo papéis, responsabilidades e diretrizes para a promoção da diversidade e inclusão na organização.

5. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

A pesquisa proposta visa não apenas a geração de conhecimento teórico, mas também a aplicação prática dos resultados em diversos hubs de inovação. A expectativa é que o modelo estruturado de implementação de um Comitê de Diversidade, desenvolvido a partir da análise de múltiplos hubs de inovação, possa ser utilizado como um guia para outras organizações que

buscam fortalecer suas iniciativas de diversidade e inclusão. A implementação do modelo será facilitada pela participação ativa dos colaboradores durante a pesquisa, garantindo que as diretrizes e práticas propostas sejam relevantes e aplicáveis à realidade das organizações.

Além disso, hubs de inovação influentes têm o potencial de disseminar o modelo e as melhores práticas para suas startups associadas, incentivando a adoção de políticas de diversidade e inclusão em todo o ecossistema. A viabilidade da implementação também se estende à criação de diretrizes para startups associadas aos hubs de inovação. A pesquisa fornecerá insights valiosos sobre os desafios e oportunidades na promoção da diversidade em ambientes de inovação, permitindo que as startups desenvolvam estratégias personalizadas para fortalecer a inclusão em seus ambientes organizacionais.

6. CRONOGRAMA

Período	Meses	Ação
2º semestre 2025	Agosto a Dezembro	Créditos (disciplinas obrigatórias) e orientações
2º semestre 2025	Setembro a Dezembro	Pesquisas bibliográficas e mapeamento de ecossistemas e hubs de inovação
1º semestre 2026	Fevereiro a Julho	Créditos (disciplinas obrigatórias e optativas) e orientações
1º semestre 2026	Fevereiro a Julho	Elaboração das entrevistas e organização de estudo de benchmark
1º semestre 2026	Maio a Julho	Seleção de autores e obras
2º semestre 2026	Agosto a Dezembro	Sistematização da análise documental (entrevistas, dados e estudo de benchmark), análise bibliográfica e orientações
2º semestre 2026	Novembro	Qualificação para defesa da tese

1º semestre de 2027	Fevereiro a Junho	Orientações e escrita da dissertação
1º semestre de 2027	Julho	Defesa da dissertação

REFERÊNCIAS

- COX, T. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- ETZKOWITZ, H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. New York: Routledge, 2005.
- FLEURY, M. T. L. *Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras*. Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.
- GRAY, C. *Managing the small firm in Britain*. London: Paul Chapman, 1996.
- HASENCLEVER, L.; CRUZ, B.; ALBAGLI, M. *Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: novas formas de organização da pesquisa, da produção e do trabalho no Brasil*. Brasília: IPEA, 2013.
- MAMMAN, A. *Matching diversity with organizational structure*. Leadership & Organization Development Journal, v. 16, n. 5, p. 26-34, 1995.
- NILSON, L. *How to manage diversity in organizations*. New York: Harper & Row, 1997.
- O'HARE, T. *The Role of Innovation Hubs in Business Strategy*. Business Strategy Review, v. 19, n. 3, p. 15-28, 2008.
- PUCCINI, M. J.; BENEDETTI, M. *Inovação e empreendedorismo em ecossistemas dinâmicos: um estudo sobre hubs de inovação*. Revista Brasileira de Inovação, v. 20, n. 1, p. 45-67, 2021.
- RODRIGUES, A. *Hubs de inovação: espaços colaborativos para a economia criativa*. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.
- SUBBARAO, P. *Managing Workforce Diversity: A Global Perspective*. International Journal of Human Resource Management, v. 6, n. 2, p. 1-16, 1995.
- THOMAS, R. R. *Redefining Diversity*. New York: AMACOM, 1996.
- TOIVONEN, T.; FRIEDERICI, N. *Time to Define What a “Hub” Really Is*. SSRN Electronic Journal, 2015.
- VIITANEN, J.; LAUNONEN, P.; LAUNONEN, T. *Innovation Hubs: A Framework for Supporting Emerging Ventures*. Helsinki: Innovation Press, 2011.