

## **A relação entre Práticas de Gestão da Diversidade e a Percepção de Desempenho em Inovação: Um estudo em empresas Brasileiras.**

### **RESUMO**

Os estudos da relação entre diversidade e inovação em ambientes organizacionais vêm se consolidando no meio acadêmico e empresarial. Nesse sentido, o objetivo desse estudo é entender a relação das práticas de gestão da diversidade com a percepção de desempenho em inovação em mais de 100 empresas brasileiras. Para isso, foi feita revisão de literatura sobre diversidade e inovação e criou-se um instrumento de pesquisa quantitativo para a realização dessa pesquisa. Os resultados apontam que há relação positiva entre as práticas de gestão da diversidade e a percepção de desempenho em inovação. No entanto, há algumas práticas de gestão da diversidade que influenciam mais nessa relação do que outras.

**Palavras –chave:** Diversidade, Práticas de Gestão da Diversidade, Inovação e Desempenho em Inovação.

### **1 INTRODUÇÃO**

As pesquisas sobre diversidade em ambientes organizacionais vêm sendo conduzidas por muitos pesquisadores desde os anos de 1990. Dentre eles destacam-se Cox e Blake (1991), Thomas e Ely (1996), Scott (1995), entre outros. Esses autores tratam desde a observação da diversidade como vantagem competitiva para as organizações até abordagens mais paradigmáticas que entendem a diversidade organizacional como uma questão de aprendizagem.

Alguns autores, no final dos anos 1990 e início dos anos 2000, começam a buscar relações entre os construtos de diversidade e inovação. Os resultados dessas pesquisas são variados. Há autores que apoiam a diversidade e a gestão da diversidade, sugerindo que a mesma esteja positivamente relacionada com vantagem competitiva para a empresa (COX; BLAKE, 1991; MCMAHON, 2010), podendo melhorar a criatividade (JONES, 2005; MCMAHON, 2010), sendo vista como um ativo econômico (NATHAN; LEE, 2013), que gera melhor eficiência através da criatividade e da inovação (JONES, 2005), e outros autores que acreditam que a diversidade não está positivamente relacionada à inovação porque advogam a favor da identidade social (KANTER, 1977; TAJFEL, 1982; THOMAS; ELY, 1996), e defendem que a diversidade gera falta de coesão, reduz a comunicação e a produção entre grupos, onde a discórdia gera baixa qualidade e falta de foco no cliente e na orientação ao mercado.

Por se tratar ainda de um assunto polêmico e controverso na literatura organizacional, este estudo buscou entender a relação entre as práticas de gestão da diversidade e percepção do desempenho em inovação levantando a pergunta de pesquisa: *Há relação entre as práticas da gestão da diversidade e a percepção de desempenho em inovação?*

Desta forma, para alcançar o objetivo do artigo, optou-se pela construção de duas escalas, uma escala de Práticas de gestão da diversidade e uma segunda escala de Percepção de Desempenho em inovação. Esperou-se com as escalas, identificar se as práticas de gestão da diversidade estão positivamente associadas a percepção de desempenho em inovação nas empresas. Assim, buscou-se contribuir com a literatura de diversidade, uma vez que não foi encontrado na revisão de literatura para esse estudo, nenhuma escala que mensurasse as práticas de gestão da diversidade. Ainda, também buscou-se contribuir para a literatura de inovação, uma vez que a escala de percepção de desempenho em inovação busca mensurar a inovação de forma não econômica, mas de forma interpretativista.

Com os resultados dessa pesquisa, as organizações poderão trabalhar no sentido de otimizar as práticas de gestão da diversidade, podendo maximizar a influência de algumas, senão todas as práticas de gestão da diversidade, a fim de obter um desempenho em inovação maior.

O artigo está dividido em cinco partes. A introdução: A revisão de literatura das práticas de gestão da Diversidade e de Inovação; A metodologia da pesquisa, onde aborda-se a construção das escalas, o modelo conceitual, hipótese levantada e a construção e aplicação do instrumento de pesquisa; As análises e a discussão dos resultados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 PRÁTICAS DE DIVERSIDADE**

As práticas de diversidade referenciadas nesse trabalho incluem as atividades desenvolvidas pelas organizações, baseadas em seus modelos de gestão, em prol da diversidade. Por este motivo, o termo “práticas de diversidade”, referem-se às práticas de gestão de diversidade.

Hofstede (1993) menciona que as práticas de gestão de Diversidade, têm sido reconhecidas pela literatura americana há mais de 30 anos. Um estudo longitudinal de mais de 30 anos de Kalev, Dobbin e Kelly (2006) encontraram poucas práticas de diversidade formalizadas dentro das organizações. Para os autores há três categorias, ou mecanismos, das práticas de diversidade para remediar as desigualdades:

1. Baseada nos argumentos de Max Weber e do institucionalismo organizacional, é a criação de posições especiais como o caminho para atingimento das metas;
2. O segundo mecanismo, baseado nas teorias de estereótipos, envolve treinamento e *feedback* para eliminar o viés gerencial da desigualdade;
3. O terceiro mecanismo, baseado na teoria das redes de relacionamentos sociais, envolve programas que visam o isolamento da mulher e das minorias como um caminho para aumentar suas projeções de carreira (KALEV et al., 2003).

Realizar ações que prezam pela igualdade e a imparcialidade significa que as organizações apenas encorajam o engajamento de pessoas de acordo em conformidade com a lei, ou a fim de incluir as minorias (THOMAS;ELY,1996), fazendo com que os grupos considerados diversas sejam incluídos nas organizações, mas não suas opiniões não sejam consideradas e sua ascensão seja limitada.

Algumas dessas práticas mencionadas anteriormente serão abordadas com um breve histórico, nos itens a seguir.

#### **(a) Ações Afirmativas e EEO (*Equal Employment Opportunity*)**

As AA (Ações Afirmativas) compreendem todas as atividades implantadas e desenvolvidas para atender a legislação de cotas, a fim de beneficiar pessoas pertencentes a grupos sociais pouco representados nas organizações. O EEO faz ilegal qualquer discriminação, ou diferença de tratamento e oportunidade, dentro do ambiente de trabalho, em relação à idade, sexo, raça, cor, religião ou nacionalidade. Além disso, o objetivo posteriormente do EEO foi o de desenvolver e implementar políticas e práticas que não somente criam uma força de trabalho diversa, mas adotam uma cultura que suportam as habilidades de indivíduos de diferentes experiências profissionais e pessoais de trabalharem juntos, produtivamente, com a finalidade de atingir as metas desejadas (KOSSEK; PICHLER, 2006).

A origem das ações afirmativas e do EEO foram nos Estados Unidos, com a segregação racial e com a entrada das mulheres no mercado de trabalho pós segunda guerra. Atualmente, as políticas de AA e de EEO se expandiram para outros países, mas dando ênfase em diferentes dimensões de diversidade. Na Europa, por exemplo, as AA e os EEOs são focados na questão de gênero, enquanto que nos Estados Unidos na questão de raça e etnia. No Brasil, as AAs são caracterizadas como o atendimento à legislação quanto à somente uma dimensão de diversidade, os deficientes físicos.

#### (b) Recrutamento e Seleção

Aumentar a representação de minorias (THOMAS; ELY, 1996) ou mudar a composição demográfica, com a inclusão de minorias (IVANCEVICH;GILBERT,2000) é uma das primeiras práticas de diversidade. No entanto, os profissionais de Recursos Humanos devem estar atentos no quanto suas crenças, atitudes e estereótipos influenciam em seus comportamentos na hora da entrevista e possível contratação de uma força de trabalho multicultural (SHEN et al., 2009). As práticas de diversidade efetivas devem servir para convencer as minorias de que sua empresa é um local com grande hospitabilidade e que não oferece apenas um trabalho para aqueles que são diversos, mas sim uma carreira (SLATER et al., 2008).

#### (c) Apoio do CEO / TMT (*Top Management Team*)

A primeira ação mencionada por Ivancevich e Gilbert (2000) quanto às práticas de diversidade é ter o apoio do CEO, ou do TMT (Top Management Team). O corpo diretivo, incluindo CEO's e TMT devem criar uma cultura de inclusão nas empresas (SLATER et al., 2008). A alta gestão comprometida com a diversidade reflete na visão, missão e estratégia da organização (COX, 1991) e remove as barreiras operacionais e psicológicas da gestão da diversidade (SHEN et al., 2009;KOSSEK et al., 2006; SLATER et al., 2008).

Ivancevich e Gilbert (2000) menciona mudar a composição demográfica, com a inclusão de minorias. Primeiramente, pode-se pensar na mudança da composição demográfica no corpo diretivo das empresas. O corpo diretivo mais diverso aumenta a habilidade de tomar decisões em valores mais heterogêneos, gerando maior entendimento do mercado, já que os consumidores são mais heterogêneos (CARTER et al., 2003).

A literatura mais recente sobre o assunto, como a pesquisa de McMahon (2010), defende que ter um TMT (*top management team*) diverso é o mais poderoso caminho de suporte da diversidade dentro das empresas, aumentando a *performance* da empresa, facilitando a estratégia de inovação e aumentando o portfólio inovador de novos produtos (TALKE et al., 2010).

Na questão de gênero, alguns estudos ainda revelam que as mulheres em cargos de gestão influenciam positivamente na capacidade de inovação (JIMENEZ;FUENTES, 2015) e que ter um TMT diverso traduz a relevância dos resultados da empresa por meio de escolhas de estratégias relacionadas à gestão da inovação (TALKE et al., 2010).

#### (d) Benefícios para as minorias

Cox (1991) menciona práticas para o desenvolvimento da carreira diferente para aqueles que possuem um histórico de discriminação e preconceito. Os benefícios para as minorias é um tipo de valorização das diferenças, ou seja, pela diferença existente entre os grupos sociais,

adota-se um benefício distinto a favor deles. Uma força de trabalho diversa tem prioridades diversas (SHEN et al., 2009).

(e) Diversidade imersa na organização

Dass e Parker (1999) ressalta a importância da organização adotar uma estratégia proativa, na qual a diversidade seja desenvolvida e esteja presente em cada unidade organizacional, ou seja, em cada área da organização. O objetivo é fazer com que as pessoas consideradas diversas estejam bem incorporadas em toda organização. As práticas de diversidade, que forem efetivas, devem assegurar que a diversidade esteja presente em todas as áreas da empresa.

(f) Integração / Práticas de envolvimento

A integração dos funcionários, também chamadas de práticas de envolvimento, por Recursos Humanos, são atividades e/ou programas grupais consideradas práticas de diversidade, quando tratam da integração dos grupos considerados minorias. As práticas vão desde pequenos treinamentos, rotação de trabalho, participação em importantes processos de tomada de decisões, compartilhamento de informações, motivação dos funcionários a terem ideias que valorizam a organização, ajudar os funcionários à melhor utilização das informações provenientes desses grupos minoritários (YANG;KONRAD, 2011). Os objetivos das práticas de envolvimento são de fortalecer os relacionamentos dos membros dos grupos, fazendo com que os mesmos encontrem afinidades entre si. Esses programas ou atividades, de acordo com Kalev et al. (2003), podem ser organizados pelos Recursos Humanos da própria empresa ou por funcionários, como um *workshop* (KOSSEK et al., 2006) por exemplo, e é durante esses encontros que são compartilhadas informações.

(g) Grupos de Suporte

Outra prática de diversidade mencionada por Cox (1991) é o aconselhamento de grupos por administradores *seniors*. A literatura aponta que este aconselhamento pode ser também chamado de Grupo de Suporte. Os grupos de suporte são constituídos por membros *seniors* da organização, com o objetivo de constituir ações coletivas por meio das quais grupos minoritários e/ou historicamente discriminados e excluídos das posições de maior poder, prestígio e remuneração nas organizações buscam dar apoio emocional e promover a carreira dos seus membros (BRUNSTEIN; JAIME, 2009). Esses grupos são responsáveis por analisar as lacunas, recomendar medidas, monitorar resultados e avaliar os sistemas que são dão credibilidade para a empresa quanto às suas responsabilidades com aqueles considerados minorias (KALEV et al., 2003).

(h) Treinamento

Um dos métodos de gerenciar a mudança na composição da força de trabalho provém dos treinamentos em diversidade. Os programas de treinamento atuais enfatizam a aquisição de diversidade de competências necessárias para tornarem efetiva a estratégia empresarial e avaliar seus efeitos sobre os resultados (HOLLADAY et al., 2003). Para Cox e Blake (1991) o treinamento deve promover o entendimento da necessidade da diversidade dentro das organizações e como responder às diferenças dentro do ambiente de trabalho.

Outro ponto importante mencionado por Kalev et al. (2003) são sobre os treinamentos dados aos funcionários com o objetivo de gerar consciência e mudança de comportamento, para assim gerar uma mudança cultural ou consciência cultural sobre a visão e a gestão da diversidade dentro das organizações. Para os autores, o treinamento é uma iniciativa para conter a associação ao estereótipo.

(i) Mentoria

Ter um “mentor sênior” dentro da organização, tem o objetivo de facilitar o acesso dos grupos minoritários as mesmas oportunidades de promoção dentro da empresa e ultrapassar as barreiras, colocadas como invisíveis, para que isso ocorra (SHEN et al., 2009). Programas informais de mentores criam uma estrutura que gera uma forte influência na carreira e criam atitudes de comprometimento, maior satisfação no trabalho, menor intenção de sair da empresa (*turn over*) e percepção de justiça organizacional (KOSSEK et al., 2006).

(j) Sistemas de Mensuração

Ivancevich e Gilbert (2000) menciona um sistema de monitoramento da diversidade. As organizações necessitam avaliar a cultura dominante dentro da empresa e a percepção de vários grupos de empregados (KOSSEK et al., 2006). Convergindo, Cox e Blake (1991) mencionam a importância de coletar dados sobre as questões relacionadas à diversidade. Os autores mencionam o componente da educação e da avaliação do que precisa ser mudado na gestão da diversidade, através de pesquisas e de *follow-up*. Quando se é avaliado, há uma preocupação maior do gestor naquele assunto, e as avaliações de diversidade permitem mostrar os efeitos das decisões dos gestores, em suas ações (KALEV et al., 2003).

(k) Justiça Organizacional

A Gestão da diversidade tem sido, historicamente usada, como forma de posição e defesa legal contra acusações de discriminação (SHEN et al., 2009). No entanto, uma força de trabalho diversa demograficamente, não necessariamente geram as mesmas oportunidades e nem possuem o mesmo sistema de igualdade dentro das organizações, gerando o que chamamos de justiça organizacional.

Slater et al. (2008) mencionam a importância na justiça dos programas de diversidade para construir um suporte entre os grupos majoritários e minoritários. Para os autores, a justiça estaria em tirar o estigma dos grupos majoritários sobre os minoritários quanto ao sistema de recompensas, promoções e contratação relacionados diretamente às contribuições dos funcionários. Dessa forma, a discriminação poderia ser reduzida, a equidade e a justiça seriam percebidas, mitigando qualquer percepção negativa por parte dos funcionários.

A justiça Organizacional mencionada por Yang e Konrad (2011) é relacionada com o preconceito e a discriminação afetando as oportunidades dentro da empresa. Quando há discriminação visível, afetando o desenvolvimento profissional e o planejamento da carreira daqueles considerados como minorias, as políticas sobre a gestão da diversidade perdem a credibilidade perante todos os funcionários e são devidamente questionadas como efetivas pelos mesmos (SHEN et al., 2009).

Na revisão de literatura feita por Shen et al. (2009), os autores apontam para a existência ainda de discriminação, e que a gestão de Recursos Humanos está focada nas ações afirmativas,

para cumprimento de legislação e nas regras de igualdade de oportunidade para atendimento do "compliance" e não na justiça organizacional.

### (I) Meritocracia e as Políticas de Remuneração

Para esse estudo, a meritocracia será mensurada baseada nas políticas de remuneração, já que é inviável operacionalmente para a empresa oferecer vários tipos de contratos de trabalhos individuais, e por esse motivo, a política de remuneração daquele considerado minoria deve ser igual ao dos considerados maioria, trazendo o que chamamos de equidade, e visando a efetividade e produtividade que o funcionário traz para a empresa, ou seja, baseado no seu desempenho individual, independente a qual dimensão de diversidade ele pertença.

## 2.2 INOVAÇÃO, TIPOS DE INOVAÇÃO E MENSURAÇÃO DA INOVAÇÃO

A Inovação pode ser em produtos, serviços, quebras de tecnologias e até em estratégias de envolvimento, não somente dentro da organização, mas com clientes e toda a cadeia de suprimentos (JONES,2005). Pode ser concebida como a materialização de um resultado final, proveniente de um novo produto (PERRETTI; NEGRO, 2007), do registro de patentes (NIEBUHR, 2010), de uma estratégia de diversidade tecnológica (CHEN et al., 2016) e de novas marcas (MENDONÇA; PEREIRA; GODINHO, 2004). Independente do conceito, a inovação é atrelada ao desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1934), e tem sido a maior fonte de vantagem competitiva dentro de um cenário de ambientes turbulentos e internacionalmente competitivo (SHAPIRO et al., 2015).

Para esse estudo adotaremos os tipos de inovação que foram mencionadas no Manual de Oslo (2005), sumarizadas no quadro abaixo:

**Quadro 01: Tipologia da Inovação**

| Tipologia da Inovação |   |   |
|-----------------------|---|---|
| Tipo de inovação      | Esfera de Aplicação   | Característica Distintiva   |
| Inovação em Produto   | Inovações relacionadas a bons e maus serviços   | Significante melhora nas especificações técnicas, componentes e materiais, e em características funcionais.                                       |
| Inovação em Processo  | Implementar nova ou significativa melhora nos métodos de produção ou entrega de um produto.                 | Significantes mudanças tecnológicas, de equipamento de produção de software.  |
| Inovação em Marketing | Implementação de um novo método de marketing , incluindo mudanças significativas no design , promoção, etc. | Aumentar o grau de satisfação do consumidor, criar novos mercados, mais favoráveis, ter uma posição mais favorável no mercado, aumento de vendas. |

|                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| Inovação Organizacional | Implementar novas formas e métodos da organizações dos negócios da empresa , dos trabalhos e das relações externas. | Implementar práticas de negócios, na organização e no ambiente de trabalho, nas relações externas. |
|-------------------------|---|--|

Fonte: Manual de Oslo (2005).

Uma vez definido os tipos de inovação, há a necessidade de desenvolver os itens de mensuração do desempenho em inovação.

Ao longo do tempo, a natureza e o panorama da inovação mudaram, assim como a necessidade de indicadores que apreendem tais mudanças e ofereçam aos formuladores de políticas, instrumentos apropriados de análise. Dados sobre cada tipo de inovação podem ser coletados por meio de uma única questão, ou por meio de uma série de questões, em subgrupos separados, para cada tipo de inovação.

Para Prajogo e Sohal (2006), os itens de mensuração de inovação de produtos são: O grau de novidade da nossa empresa em termos de serviços e produtos; O uso de tecnologia de inovação em nossos produtos e serviços; A velocidade com que desenvolvemos novos produtos e serviços; O número de novos produtos e serviços que nossa empresa introduz no mercado. Ainda, para os autores, os itens de mensuração de inovação de processos são: Se a empresa é tecnologicamente competitiva; Se há velocidade em adotar tecnologia de última geração nos processos e se há novidade tecnológica utilizada nos processos.

Nathan e Lee (2013) mediu inovação de 7500 empresas em Londres através de quatro critérios quantitativos: Introdução de novos serviços e produtos no mercado, Modificação significantes de produtos e serviços, Introdução de novos equipamentos e introdução de novos meios de trabalho.

Dessa forma, o estudo em questão, tem como objetivo mensurar a inovação adotando os conceitos de Prajogo e Sohal (2006) e Nathan e Lee (2013), medindo a inovação não de forma econômica , mas de forma interpretativista, de acordo com a percepção do respondente.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa é de natureza quantitativa e o instrumento de pesquisa é composto por 32 questões, dividido em 3 seções distintas. A Seção 1 trata-se de 9 questões relativas às características dos respondentes, como idade, tempo de empresa, sexo, cargo e formação e características das empresas, incluindo o setor, tamanho, origem de capital e percentual de minorias na alta gestão. A Seção 2 trata-se de 15 questões relativas à escala das práticas de Gestão da Diversidade, considerada a variável independente da pesquisa. A Seção 3 trata-se de 7 questões relativas à escala de Percepção de Desempenho em Inovação das empresas pesquisadas, considerada a variável dependente do modelo conceitual. Ressalta-se que, o instrumento de pesquisa utilizado foi elaborado pela autora. A justificativa foi devido ao fato de não terem sido identificados, após revisão de literatura, escalas que viessem atender o objetivo de estudo dessa pesquisa.

Todas as questões de ambas as escalas (práticas de gestão da diversidade e percepção de desempenho em inovação) foram afirmações acompanhadas de uma escala de concordância, que variava entre: 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

O Quadro 02 refere-se à Escala de Práticas de Gestão da Diversidade, onde a primeira coluna refere-se a nomenclatura das variáveis e sua redação, a terceira coluna refere-se às práticas de gestão da diversidade mencionadas na literatura e a segunda coluna refere-se aos autores que mencionaram essas práticas.

**Quadro2: Escala das Práticas de Gestão da Diversidade**

| Variáveis Práticas de Gestão da Diversidade |   | Autores na Literatura  | Práticas da Gestão da Diversidade                     |
|---|---|--|---|
| VPGD1                                       | Valoriza as práticas de diversidade.  | Shen et al. (2009);<br>Kossek et al. (2006);<br>Slater et al. (2008);              | Empresa que apoia a<br>Diversidade/<br>Apoio CEO/ TMT |
| VPGD2                                       | Na empresa onde trabalho, as práticas de contratação atendem a legislação de diversidade.   | Shen et al.<br>(2009);Kalev et al.<br>(2003)                                       | Ações Afirmativas                                     |
| VPGD3                                       | Na empresa onde trabalho, as práticas de gestão da diversidade favorecem a contratação de minorias.   | Thomas e Ely(1996);<br>Kossek et al. (2006)  | Recrutamento e<br>Seleção                             |
| VPGD4                                       | Na empresa onde trabalho, existem grupos de suportes - grupos que atuam de forma eficiente para ajudar aqueles considerados minorias.                             | Brunstein e Jaime<br>(2009); Kalev et al.<br>(2003)                                | Grupos de Suporte                                     |
| VPGD5                                       | Na empresa onde trabalho, adota-se práticas adequadas para assegurar que o corpo diretivo contemple minorias.   | Carter et al. (2003);<br>McMahon (2010);<br>Talke et al. (2010)                    | Ter um corpo<br>diretivo mais<br>diverso              |
| VPGD6                                       | Na empresa onde eu trabalho, as práticas de gestão favorecem a diversidade em todas as áreas da empresa.  | Dass e Parker (1999)   | Diversidade imersa<br>na Organização                  |
| VPGD7                                       | Na empresa onde eu trabalho, há práticas de mentoria, (profissional que ajuda a direcionar as carreiras de funcionários) focados nas minorias.                    | Shen et al.<br>(2009);Kossek et al.<br>(2006) ; Cox (1991)                         | Ter mentores  |
| VPGD8                                       | Na empresa onde eu trabalho, as práticas de gestão da diversidade criam condições favoráveis para o desenvolvimento de carreira das minorias.                     | Cox (1991) ;<br>Ivancevich e Gilbert<br>(2000)                                     | Benefícios para as<br>Minorias                        |
| VPGD9                                       | Na empresa onde eu trabalho, as práticas de diversidade criam condições favoráveis para que as minorias tenham salários equivalentes (?) aos demais funcionários. | Cox (1991) ;<br>Ivancevich e Gilbert<br>(2000)                                     | Remuneração<br>baseada no mérito                      |
| VPGD10                                      | Na empresa onde eu trabalho, as práticas de gestão de oportunidades de promoção consideram os diferenciais das minorias.  | Yang e Konrad<br>(2011) e Shen et al.<br>(2009);<br>Ivancevich e Gilbert<br>(2000) | Justiça<br>Organizacional                             |



|        |  |  |                                       |
|--------|--|--|---------------------------------------|
| VPGD11 | Na empresa onde trabalho, os procedimentos de desligamento consideram os diferenciais das minorias.  | Cox (1991) ;<br>Ivancevich e Gilbert (2000)  | Benefícios para as Minorias           |
| VPGD12 | Na empresa onde trabalho, os treinamentos sobre o tema da diversidade são frequentes.  | Cox e Blake (1991);<br>Holladay et al. (2003);<br>Kalev et al. (2003);<br>Shen et al. (2009);<br>Kochan et al. (2003)<br>;Ely (2004) Ivancevich e Gilbert (2000) | Treinamento                           |
| VPGD13 | Minha empresa tem práticas de gestão da diversidade que consideram os diferenciais das minorias no processo de integração no ambiente de trabalho. | Kossek et al. (2006);<br>Kalev et al. (2003);<br>Yang e Konrad(2011);<br>Vegt e Janssen (2003)   | Integração / Práticas de Envolvimento |
| VPGD14 | Na avaliação de desempenho dos funcionários, os critérios utilizados consideram os diferenciais das minorias.                                      | Kalev et al. (2003);Kossek et al. (2006); Cox e Blake (1991)   | Sistemas de Mensuração                |
| VPGD15 | Na empresa onde trabalho são adotadas identificação de oportunidades para aprimoramento da gestão da diversidade.                                  | Kalev et al. (2003);Kossek et al. (2006); Cox e Blake (1991)   | Sistemas de Mensuração                |

Fonte: Autoria própria.

A segunda escala tem a preocupação de capturar a percepção de desempenho em inovação da empresa do respondente. A primeira coluna refere-se a nomenclatura das variáveis e sua redação, a terceira coluna refere-se aos conceitos teóricos relativos a inovação e a segunda coluna refere-se aos autores que mencionaram esses conceitos na literatura (QUADRO 03).

### Quadro 03 – Escala de Percepção de Desempenho em Inovação

| Variáveis Percepção de Desempenho em Inovação |   | Autores                                     | Conceito teórico   |
|---|---|---|--|
| VPDI1   | A empresa onde trabalho tem uma taxa de introdução de novos produtos (bens e serviços) no mercado, muito superior em relação aos nossos concorrentes. | Nathan e Lee (2013)                         | Introdução de Novos Produtos   |
| VPDI2   | A empresa onde trabalho desenvolve novos produtos (bens e serviços) com maior rapidez do que nossos concorrentes.                                     | Prajogo e Sohal (2006)                      | Velocidade com que se desenvolve produtos  |
| VPDI3   | A capacidade de inovação de tecnologias da minha empresa é bem superior aos dos nossos concorrentes.  | Prajogo e Sohal (2006)                      | Inovação em tecnologia   |
| VPDI4   | A frequência de introdução de novos processos e meios de trabalho considerados inovadores é bem superior aos dos nossos concorrentes.                 | Prajogo e Sohal (2006)                      | Número de novos produtos.  |
| VPDI5   | A criação de novos modelos de negócios por nossa empresa, é muito superior aos dos nossos concorrentes.   | Nathan e Lee (2013) e Torchia et al. (2011) | Introduzir novos meios de trabalho / Introduzir novos conceitos e práticas de negócios |

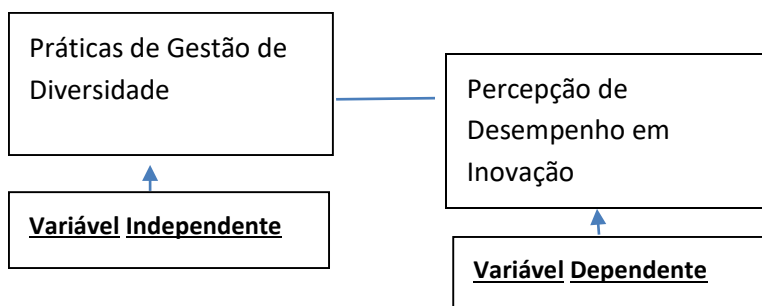
|       |   |                       |   |
|-------|---|-----------------------|---|
| VPDI6 | A facilidade para modificar a estrutura organizacional para favorecer a inovação da minha empresa é muito superior em relação aos nossos concorrentes.            | Torchia et al. (2011) | Estrutura Organizacional que facilite a inovação.     |
| VPDI7 | A nossa empresa realiza programas de desenvolvimento pessoal que estimulam a criatividade para a inovação com muito maior intensidade do que nossos concorrentes. | Torchia et al. (2011) | Programas que desenvolvam e facilitem a criatividade. |

Após a construção das escalas, foi feita a avaliação de ambas as escalas, com o objetivo de validar o conteúdo dos itens de forma qualitativa. As variáveis de cada uma das escalas foram analisadas por 5 especialistas em inovação e 5 especialistas em diversidade. O critério adotado para a seleção dos especialistas foi o de DeVellis (2012), que deverão ser professores, pesquisadores e profissionais nas áreas relacionadas.

A coleta de dados se deu por meio eletrônico, através do *survey monkey*. O questionário ficou disponível para coleta dos dados pelo período de três meses (fevereiro, março e abril de 2018). A unidade de análise dessa pesquisa é organizacional e o objetivo inicial era obter uma amostra de mais de 100 empresas distintas. O total de respondentes foi de 134, referente à 114 empresas distintas.

Após a coleta dos dados, foi feita a Análise Fatorial Exploratória para verificação da Correlação dos Itens e da confiabilidade dos itens através do Alpha de Cronbach. Para a primeira escala de práticas de Gestão da Diversidade os resultados apontaram um total de variância explicada de 51% e o KMO de 0,915. Para a escala de percepção de desempenho em inovação o total de variância explicada foi de 60,89% e o KMO de 0,900°, provando que ambas as escalas espelhavam os construtos pesquisados com alto nível de confiabilidade.

### 3.2 MODELO CONCEITUAL



Na presente pesquisa, pretende-se entender a relação das práticas de Gestão da Diversidade na percepção de desempenho em inovação. De acordo com o modelo conceitual proposto, e baseado na literatura mencionada no referencial teórico, levanta-se a seguinte hipótese:

*H1 – Há relação positiva entre as práticas da gestão da diversidade e a percepção de desempenho em inovação.*

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nas análises dos resultados, inicialmente caracterizou-se a amostra. A amostra de 134 empresas foi composta por 49,25% de respondentes mulheres e 50,75% respondentes homens. Quanto ao grau de formação dos respondentes, a maioria de 75,37% eram pós-graduados. A idade da maioria dos respondentes foi entre 25 e 50 anos, totalizando 88,06%, e a maior parte das empresas dos respondentes são consideradas empresas de grande porte, com mais de 2000 funcionários, que nessa pesquisa totalizaram em 40,30%. Ainda, 58,96% da amostra são empresas de capital nacional privado, e 29,85% de capital estrangeiro privado.

### 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Na análise descritiva do fator das práticas de gestão da diversidade verificou-se a média e os desvios padrões das respostas em cada uma das variáveis que compõem esse fator.

Observa-se que a variável relativa as ações afirmativas foi a que obteve maior concordância (média de 4,28), que está no quadrante de concordo parcialmente ao concordo totalmente, entre os respondentes das empresas, e com a menor divergência nas respostas (DP=0,95). Esse resultado corrobora com outros estudos, como os de Yang e Konrad (2011), que afirmam ser o primeiro processo de gestão da diversidade as ações afirmativas e o cumprimento da legislação.

A segunda maior média (4,63) foi a o Apoio do TMT (*Top Management Team*) à Diversidade. O apoio do TMT à Diversidade faz com que haja a valorização da diversidade na empresa. Em resumo, ao analisar as percepções médias dos respondentes, pode constatar que, de um modo geral, os construtos obtiveram médias acima da nota intermediária.

**Tabela 01 – Estatística Descritiva**

|   | Mean   | Std. Deviation | N   |
|---|--------|----------------|-----|
| VPGD1 Apoio TMT à diversidade           | 4,2857 | ,95799         | 133 |
| VPGD2 Ações Afirmativas                 | 4,6391 | 1,27528        | 133 |
| VPGD3 Recrutamento e Seleção            | 3,9699 | 1,41924        | 133 |
| VPGD4 Grupos de Suporte                 | 3,6842 | 1,73803        | 133 |
| VPGD5 Ter corpo diretivo Diverso        | 3,5414 | 1,52012        | 133 |
| VPGD6 Diversidade imersa na Organização | 3,6541 | 1,43043        | 133 |
| VPGD7 Ter mentores                      | 3,2707 | 1,89947        | 133 |
| VPGD8 Benefícios para Minorias          | 3,5865 | 1,61961        | 133 |

|  |        |         |     |
|--|--------|---------|-----|
| VPGD9 Remuneração baseada no mérito          | 3,8872 | 1,58904 | 133 |
| VPGD10 Justiça Organizacional                | 3,5414 | 1,64920 | 133 |
| VPGD11 Benefícios para Minorias              | 3,7669 | 1,76621 | 133 |
| VPGD12 Treinamento                           | 3,0226 | 1,93244 | 133 |
| VPGD13 Integração / Práticas de envolvimento | 3,6692 | 1,69546 | 133 |
| VPGD14 Sistemas de mensuração                | 3,3910 | 1,83334 | 133 |
| VPGD15 sistemas de mensuração                | 3,5940 | 1,74962 | 133 |

#### 4.3.1 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Após a caracterização da amostra e a análise descritiva foi realizada a regressão linear múltipla para identificar quais as práticas de gestão de diversidade que estão mais associadas a Percepção de Desempenho em Inovação.

Na Tabela 02, observa-se que, muitas das práticas de gestão da diversidade estão associadas a percepção de desempenho em inovação, com  $p < 0,001$ , individualmente, conforme corrobora a literatura.

Uma das práticas de gestão de diversidade e inovação mais pesquisados na literatura é do TMT (*Top Management Team*). Autores como Sethi et al., 2001; Talke et al., 2010; Talke et al., 2011; Kickul; Gundry, 2001) defendem os estímulos do TMT na questão da diversidade e ressaltam a importância de se ter um TMT diverso para inovar.

Um TMT diverso tem um impacto significativo na escolha da estratégia da empresa em ser inovadora, ou seja, ter um TMT diverso traduz a relevância dos resultados da empresa por meio de escolhas de estratégias relacionadas à gestão da inovação. (TALKE et al., 2010) Esses resultados enfatizam a importância das características dos TMT como antecedentes da estratégia de inovação e desempenho inovador (TALKE; SALOMO; KOCK, 2011).

Outros autores, como Dezso e Ross (2012), também encontraram relações positivas entre as mulheres ocupando os TMT e os resultados, mas somente quando a estratégia da empresa é voltada à inovação, inserindo a inovação como uma variável moderadora da relação entre ter um TMT diverso em gênero e resultados, convergindo com os estudos de Jimenez e Fuentes (2015), que ressaltam que as mulheres em cargos de gestão influenciam positivamente na capacidade de inovação.

Outra prática de gestão da diversidade que está positivamente associada a percepção de desempenho em inovação, com  $p < \text{ou igual } 0,001$  são as práticas de envolvimento e integração, corroborando com estudos anteriores sobre o tema. Van Knippenberg, de Dreu e Homan (2004), defendem que as práticas de envolvimento podem ajudar nessa composição demográfica diversa dos grupos de trabalho fortalecendo os CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), reduzindo os conflitos e contribuindo assim positivamente para a organização.

Nota-se que das práticas de gestão da diversidade levantadas na literatura, e testadas nesse estudo, através desse instrumento de pesquisa, considerando  $p < 0,001$ , três delas não se mostraram associadas a percepção de desempenho de inovação de maneira estatisticamente significativa: Benefícios para as minorias, Ações afirmativas e Recrutamento e Seleção.

Esse resultado converge com pesquisas anteriores, na qual salientam que, a diversidade demográfica, por si só, é relacionada de forma negativa com os resultados das empresas com estratégia voltadas para a inovação (DIJK;ENGEN;VAN KNIPPENBERG, 2012).

Yang e Konrad (2011) ressaltam que somente a contratação de membros diversos no ambiente de trabalho não gera resultados em termos de inovação. Os autores ressaltam que, não basta ter o quadro demograficamente diverso para que hajam melhores resultados de inovação e que o foco deve ser a capacitação dos trabalhadores e práticas de alto envolvimento que resultam em inovação.

**Tabela 02 – Análise de Regressão Múltipla**

| Model                               | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               | Durbin-Watson |
|-------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
|                                     |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| Sistemas de Mensuração              | ,320 <sup>a</sup> | ,102     | ,088              | ,95476339                  | ,102              | 7,402    | 2   | 130 | ,001          | 2,342         |
| Benefícios para as minorias         | ,304 <sup>a</sup> | ,092     | ,078              | ,95998149                  | ,092              | 6,617    | 2   | 130 | ,002          | 2,336         |
| TMT apoia a Diversidade             | ,332 <sup>a</sup> | ,110     | ,104              | ,94679086                  | ,110              | 16,254   | 1   | 130 | ,000          | 2,326         |
| Ações Afirmativas                   | ,109 <sup>a</sup> | ,012     | ,004              | ,99780753                  | ,012              | 1,581    | 1   | 130 | ,211          | 2,290         |
| Recrutamento e Seleção              | ,157 <sup>a</sup> | ,025     | ,017              | ,99141658                  | ,025              |          | 1   | 131 | ,072          | 2,291         |
| Grupos de Suporte                   | ,304 <sup>a</sup> | ,093     | ,086              | ,95619721                  | ,093              | 13,371   | 1   | 131 | ,000          | 2,274         |
| Ter um corpo diretivo Diverso       | ,427 <sup>a</sup> | ,182     | ,176              | ,90783052                  | ,182              | 29,164   | 1   | 131 | ,000          | 2,164         |
| Diversidade em vários níveis        | ,336 <sup>a</sup> | ,113     | ,106              | ,94535316                  | ,113              | 16,702   | 1   | 131 | ,000          | 2,301         |
| Mentoria                            | ,315 <sup>a</sup> | ,099     | ,093              | ,95257263                  | 0,099             | 14,471   | 1   | 131 | ,000          | 2,247         |
| Remuneração baseada no mérito       | ,313 <sup>a</sup> | ,098     | ,091              | ,95351230                  | ,098              | 14,185   | 1   | 131 | ,000          | 2,386         |
| Justiça                             | ,289 <sup>a</sup> | ,084     | ,077              | ,96096787                  | ,084              | 11,941   | 1   | 131 | ,001          | 2,301         |
| Treinamento                         | ,298 <sup>a</sup> | ,089     | ,082              | ,95818025                  | ,089              | 12,774   | 1   | 131 | ,000          | 2,302         |
| Práticas de Envolvimento/Integração | ,287 <sup>a</sup> | ,083     | ,076              | ,96145487                  | ,083              | 11,796   | 1   | 131 | ,001          | 2,405         |

a. Predictors: (Constant), Sistemas de Mensuração, Benefícios para as Minorias, TMT apoia a diversidade, Ações Afirmativas, Recrutamento e Seleção, Grupos de Suporte, Ter um corpo Práticas de Envolvimento/Integração.

b. Dependent Variable: Fator Percepção Desempenho em Inovação

Na Tabela 03 observa-se a análise de regressão, que corrobora a hipótese levantada, onde as práticas de gestão da diversidade foram agrupadas em um só fator, e são preditores, e

estão positivamente relacionados com o fator da percepção de desempenho em inovação ( $p < 0,001$ ).

**Tabela 03 - ANOVA<sup>a</sup>**

| Model      | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Regression | 20,245         | 1   | 20,245      | 23,731 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual   | 111,755        | 131 | ,853        |        |                   |
| 1 Total    | 132,000        | 132 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Fator Percepção Desempenho em Inovação

b. Predictors: (Constant), Fator Práticas Gestão da Diversidade

O resultado converge com os autores que encontraram relações positivas entre a diversidade e a inovação (WILSON e ILES;1999) e que concluem que a diversidade, para que traga valor à empresa, deva ser gerenciada através das políticas e práticas (KOCHAN et al.,2003).

## 5 CONCLUSÃO

Foi verificada a associação das práticas de gestão da diversidade com a percepção de desempenho em inovação, e tal associação mostrou-se positiva.

Ao criar uma nova escala, esse trabalho contribui com uma nova forma de mensurar um construto que vem sendo estudado, em maiores proporções, nos últimos dez anos, mas que ainda não há um consenso sobre a influência da diversidade nos resultados em inovação das empresas.

Ainda, a pesquisa servirá como fonte para as empresas em dar prioridades a determinadas práticas de gestão, com o intuito de gerar maior resultado em termos de inovação.

No entanto, esse trabalho limitou-se a estudar somente a relação de dois construtos, e pesquisas futuras deverão incluir variáveis que possam moderar a relação entre as práticas de gestão da diversidade e a percepção de desempenho em inovação, tais como o setor, a origem do capital (GOMES;KRUGLIANKAS,2009) e o tamanho da empresa para que possam aprofundar o entendimento das relações positivas entre diversidade e inovação, assim como os métodos de pesquisas utilizados para mensurar os dois construtos.

## REFERÊNCIAS

- CHEN,C.;LIN,B.;LIN,Y.;HSIAO,Y. Ownership structure, independent board members and innovation performance: A contingency perspective. **Journal of Business Research**. Vol. 69,3371-3379, 2016.
- CHEN,G.;LIU,C.;TJOSVOLD,D. Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China. **Journal of Management Studies**, Vol. 42, p. 277 - 300, 2005.
- COX,T.H.;BLAKE,S. Managing Cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, Vol. 5, N. 3, p. 45-56, 1991.
- DEZSO,C.L.;ROSS,D.G. Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A panel data investigation. **Strategic Management Journal**. Vol. 33, 2011.
- DIJK,H.V;ENGEN,M.L.;van KNIPPENBERG,D. Defying conventional wisdom: A meta analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity

relationships with performance. **Organizational Behavior and Human Decision Processes** , Vol. 119, p. 38-53, 2012.

ELY,R. A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. **Journal of Organizational Behavior Journal Organizational Behavior**, Vol.25, p. 755–780, 2004.

GOMES, M.G.;KRUGLIANSKAS,I. A influência do porte no comportamento inovador da empresa. **RAI-Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, Vol.6, n. 2, p. 05-27, 2009.

HOLLADAY,C.L.;KNIGHT,J.L.;PAIGE,D.L.;QUINONES,M.A. The influence of framing on attitudes toward diversity training. **Human Resource Development Quarterly**, vol. 14, p. 245-265, 2003.

JIMENEZ,J.M.R.;FUENTES,M.d.M. Management Capabilities, innovation, and gender diversity in top management team: An empirical analysis in technology- based SMEs. **Business Research Quarterly**. Vol. 19, p. 107-121, 2015.

KICKUL,J.;GUNDRY,L.K. Breaking through boundaries for organizational innovation: new managerial roles and practices in e-commerce firms. **Journal of Management**. Vol. 27, p. 347-361, 2001.

KOCHAN,T.;BEZRUKOVA,K.;ELY,R.;JACKSON,S.;JOSHI,A.;JEHN,K.;JONATHAN,L.;LEVINE,D.;THOMAS,D. The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. **Human Resource Management**. Vol. 42, p. 3 - 21, 2003.

KOSSEK,E.E.;LOBEL,S.A.;BROWN,J. **Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity**. Capítulo 2 do Livro Human Resource Management, Editora Sage, 2006.

KOSSEK,E.E.;PICHLER,S. EEO and the management of Diversity. In **Handbook of Human Resource Management**. Oxford Press. P. Boxell, J. Purcell, & P. Wright, p. 251-272, 2006.

KRISTINSSON,K.;CANDI,M.;SAEMUNDSSON,R.J. The Relationship between Founder Team Diversity and innovation performance: the moderating role of causation logic. **Long Range Planning**. Vol. 49, p. 464-476, 2015.

KRUNGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva: Como inovar e sobreviver em mercados globalizados**. São Paulo: Ed. Ige,1996.

LEFEBVRE,L.A; LEFEBVRE,E. Competitive Positioning and Innovative Efforts in SMEs. **Small Business Economics** , Vol. 5, pag. 297-305, 1993.

MILLER,T.; TRIANA,M.del C. Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity - Firm Performance Relationship. **Journal of Management Studies**, Vol. 46, No. 5, p. 755-786, 2009.

McMAHON,A.M. Does Workplace Diversity Matter? A survey of Empirical Studies on Diversity And Firm Performance , 2000-2009. **Journal of Diversity Management**, Vol. 5, no.2, 2010.

MURAT,I.;BAKI,B. Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. **Europe Journal Innovation Management**, Vol.14, pp. 172-206, 2011.

NATHAN,M.;LEE,N. Cultural Diversity, innovation, and entrepreneurship: Firm-level evidence from London. **Economic and Geography**. Vol. 89, no. 4, p. 367-394, 2013.

NIEBUHR,A. Migration and Innovation : does cultural diversity matter for regional R&D activity? **Regional Science**, Vol. 89, p. 563-585, 2010.

PELLED, L.H. Demogra Theory. **Organization Science**, Vol. 7, No. 6. , Nov. - Dez, pp. 615-631, 1996.

PRAJOGO,D.I.;SOHAL,A.S. The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. **The international Journal of Management Science**. Vol. 34, p. 296-312, 2006.

PRAJOGO,D.I.;LAOSIRIHONGTHONG,T.; SOHAL,A; BOON-ITT,S. Manufacturing strategies and innovation performance in newly industrialised countries. *Industrial Management & Data Systems*, **Emerald Group Publishing Limited** Vol. 107 No. 1, pp. 5268, 2007.

SCHUMPETER,J. **The Theory of economic development**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934.

SCOTT, Joan Wallach. “Gênero: uma categoria útil de análise histórica”. **Educação & Realidade**. Porto Alegre, vol. 20, nº 2, jul./dez. 1995, pp. 71-99.

SHEN, J.; CHANDA, A.;NETTO, B.D.; MONGA, M. Managing Diversity through human resource management: na international perspective and conceptual framework. **The international journal of Human Resource Management**, Vol. 20, P. 235 - 251, 2009.

SETHI,R.;SMITH,D.C.;PARK,C.W. Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. **Journal of Marketing Research**. Vol. 38, p. 73-85, 2001.

TALKE,K.;SALOMO,S.;KOCK,A. Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for innovativeness and Performance. **Journal of Product Innovation Management**. Vol. 28. p. 819-832, 2011.

TALKE,K.;SALOMO,S.;ROST,K. How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. **Research Policy** , Vol. 39, pag. 907-918, 2010.

Van KNIPPENBERG, D.; DREU,C.K.W.; HOMAN,A.C. Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, No. 6, 1008 –1022, 2004.

VEGT, G.S.V.; JANSSEN, O. Joint Impact of Interdependence and group diversity on innovation. **Journal of Management**. Vol. 29, p. 729-751, 2003.

WILSON,E.; ILES,P. Managing diversity-an employment and service delivery challenge, **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 12: 1, p. 27-48,

YANG,Y.;KONRAD,A.M. Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 32, p. 1062-1083, 2011.

YANG,Y.;KONRAD,A.M. Understanding Diversity Management practices: implications of institutional theory and resource - based theory. **Group & Organization Management**, Vol. 36, p. 6-38, 2011.