



A INFLUÊNCIA DA FORÇA DE TRABALHO DIVERSA NO DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES SOCIAIS EM EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

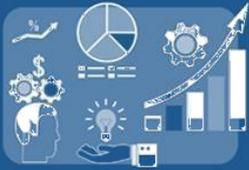
Edison Quirino D'amario¹

Rossana Filetti Soranz²

RESUMO

A literatura de diversidade defende que grupos considerados diversos em ambientes organizacionais contribuem para que as organizações tenham mais sucesso em seus negócios. Essa correlação já foi estudada por diversos autores que corroboram com o mesmo achado, entretanto, essas pesquisas foram realizadas em organizações tradicionais, isto é, em organizações cujo principal objetivo era o negócio, e não contemplavam objetivos sociais. Pretende-se dessa forma, entender como os empreendimentos sociais, ao utilizar uma força de trabalho diversa pode contribuir para o desenvolvimento de soluções socialmente inovadoras que fazem parte de sua missão. Para tanto, foram entrevistados 12 trabalhadores (diversos e não diversos) de 12 empreendimentos sociais. Utilizou como método de análise a Análise do Discurso. Os resultados indicam que há uma percepção positiva no que tange o trabalhador diverso no desenvolvimento de inovações sociais tanto por parte desses trabalhadores, quanto por parte daqueles não diversos.

Palavras-chave: Diversidade. Inovação social. Empreendedorismo social.



THE INFLUENCE OF A DIVERSE WORKFORCE ON THE DEVELOPMENT OF SOCIAL INNOVATIONS IN SOCIAL ENTERPRISES

ABSTRACT

Diversity literature argues that groups considered diverse in organizational environments contribute to organizations being more successful in their business. This correlation has already been studied by several authors who corroborate the same finding; however, these studies were carried out in traditional organizations, that is, in organizations whose main objective was business, and did not include social objectives. The aim is to understand how social enterprises, when using a diverse workforce, can contribute to the development of socially innovative solutions that are part of their mission. To this end, 12 workers (diverse and non-diverse) from 12 social enterprises were interviewed. Discourse Analysis was used as an analysis method. The results indicate that there is a positive perception regarding diverse workers in the development of social innovations both on the part of these workers and on the part of non-diverse workers.

Keywords: Diversity. Social innovation. Social entrepreneurship.



1. INTRODUÇÃO

Entender a relação entre trabalhadores diversos e inovação social é importante e pode desempenhar um papel significativo no desenvolvimento de soluções inovadoras para os desafios sociais. A diversidade entre os trabalhadores, incluindo diferenças de gênero, raça, origem étnica, idade, habilidades e experiências, traz uma variedade de perspectivas e conhecimentos para o ambiente de trabalho.

Quando uma organização reúne pessoas com origens e experiências diversas, ela pode se beneficiar de diferentes formas de pensar, abordagens criativas e soluções únicas. Essa diversidade de pensamento pode levar a *insights* mais profundos sobre as necessidades e problemas da sociedade, bem como a soluções mais inovadoras.

A inovação social envolve a criação e implementação de novas ideias, produtos, serviços e modelos de negócios que visam resolver desafios sociais e melhorar a qualidade de vida das pessoas. Ao reunir uma equipe diversificada, com perspectivas diversas sobre problemas sociais, acredita-se que é possível gerar ideias mais amplas e abrangentes, além de promover um ambiente de colaboração e aprendizado mútuo.

A diversidade também pode ajudar a garantir que as soluções inovadoras atendam às necessidades de grupos sociais diversos, evitando assim a exclusão ou marginalização de determinados segmentos da sociedade. Trabalhadores diversos trazem consigo uma compreensão mais profunda das necessidades e perspectivas de suas comunidades, o que pode contribuir para a criação de soluções socialmente relevantes e impactantes.

Além disso, a diversidade no ambiente de trabalho promove a inclusão e a igualdade de oportunidades, permitindo que pessoas de diferentes origens e experiências participem ativamente do processo de inovação social. Isso pode ajudar a superar desigualdades históricas e promover uma sociedade mais justa e equitativa.

No entanto, para que a diversidade resulte em inovação social efetiva, é importante que as organizações promovam uma cultura inclusiva, que valorize e respeite as contribuições de todos os membros da equipe. Isso implica em criar um ambiente de trabalho seguro, onde as pessoas se sintam encorajadas a compartilhar suas perspectivas e contribuições, sem medo de discriminação ou exclusão.



Embora se verifiquem estudos que discutam a relação entre diversidade e inovação, como por exemplo o estudo de Soranz (2019), esses estudos não contemplam a inovação social.

Nesse sentido, neste estudo busca-se abordar essa lacuna na literatura, na qual não se observam estudos que indiquem o potencial da diversidade organizacional como elemento que contribui para o desenvolvimento de soluções socialmente inovadoras para os empreendimentos sociais.

Nessa perspectiva, este estudo busca entender como uma força de trabalho diversa pode contribuir para o desenvolvimento e aplicação de soluções inovadoras que desafiam as lógicas tradicionais de mercado para melhorar o desempenho dos empreendimentos sociais.

2. ARCABOUÇO TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo Social

Uma definição, embora simplista, oferecida pela literatura é que empreendimento social pode ser entendido como organizações que buscam soluções de negócio para problemas sociais. Esta definição foi concebida por Thompson e Doherty (2006). Os autores oferecem uma ideia simples de que os empreendedores sociais focam nos resultados sociais, como por exemplo, apoio e sensibilização para um comportamento positivo e responsável, empoderamento e atividades econômicas sustentáveis pela utilização de princípios empreendedores tradicionais.

Fischer e Comini (2012) também enfatizam que o termo “empreendedor” tem apresentado um caráter reducionista na literatura de economia e de gestão. Para as autoras, ele identifica pessoas capazes de estabelecer negócios que seguem um padrão organizacional de empresas do setor privado. No entanto, as autoras pontuam que seu significado é mais amplo.

Também Austin *et al.* (2006), ao fazerem uma análise comparativa entre o empreendedorismo tradicional e o empreendedorismo social, destacam que a literatura oferece definições de empreendedorismo social que vão de uma perspectiva simplista até



uma mais ampliada. Na definição mais simplista apontada pelos autores, o empreendedorismo social se refere tipicamente ao fenômeno da aplicação da expertise de negócios e das habilidades baseadas em mercado no setor sem fins lucrativos, como por exemplo, quando organizações sem fins lucrativos desenvolvem abordagens inovadoras para adquirir renda. Em uma perspectiva mais ampliada, os autores ressaltam que o *driver* central do empreendedorismo social é a questão do problema social envolvido e como irão mobilizar recursos para a resolução daquele problema. Nesse sentido, os autores enfatizam que o empreendedorismo social não deve ser definido por uma forma legal de organização, pois eles podem ser encontrados como organizações sem fins lucrativos, como negócios com lógica de mercado ou como setores governamentais.

Observa-se, portanto, que o empreendedorismo social se tornou um construto que tem sido muito discutido desde o início dos anos 2000. Verifica-se que a produção acadêmica sobre o tema “empreendedorismo social” é crescente, pois o número de artigos disponíveis nas bases de dados nacionais e internacionais aponta para esse crescimento, conforme estudo bibliométrico realizado por Tiskoski, Rosolen e Comini (2013) e pelo estudo bibliométrico sobre negócios sociais realizado por Romani-Dias (2016).

Adicionalmente, observa-se na literatura que é comum os empreendedores sociais lançarem mão do uso de inovações sociais para atingir seus objetivos, como tem sido destacado por Leadbeater (2007), Dees (1998), e Kramer (2005), com destaque ao estudo de Dees e Anderson (2006) no qual os autores explicitamente distinguem duas escolas de empreendedorismo social: a escola da empresa social e a escola de inovação social.

2.2 Inovação Social

A partir do fenômeno da inovação que já foi amplamente discutido na literatura, observa-se um desdobramento de seu entendimento e aplicação que avança no âmbito social, as chamadas inovações sociais. Nota-se um crescente interesse sobre inovação social entre os governos, fundações, pesquisadores e instituições acadêmicas em todo o mundo. No entanto, apesar desse interesse, não se observa um conceito compartilhado ou comum sobre inovação social.



Sharra e Nyssens (2006) apontam que a escola de inovação social focou no empreendedor social que atua como agente de mudança no setor social por meio de:

- Adoção de uma missão para criar e sustentar um valor social;
- Reconhecimento e busca implacável de novas oportunidades para seguir aquela missão;
- Engajamento num processo de inovação contínua, adaptação e aprendizagem;
- Agir corajosamente sem ser limitado por recursos disponíveis, e
- Exibir maior responsabilidade para as circunscrições que serviram para os resultados criados.

Os inovadores sociais, assim como os empreendedores sociais, buscam criar mudanças sociais que sejam fundamentais para tratar as causas das questões que eles estão lidando. Fundamentalmente, Dees *et al.* (1998) ressaltam que o fator mais importante para definir empreendedores sociais e inovadores sociais é a adoção de uma missão social para criar valor social sustentável, ou seja um valor para a sociedade que identifica problemas, necessidades e soluções. Nesse sentido, Anderson, Curtis e Wittig (2014) sugerem quatro critérios que devem ser atendidos para ser considerada inovação social:

A inovação social deve:

- Ser nova;
- Apontar para um desafio social;
- Ter o propósito de criar justiça e empoderamento, e
- Ter como efeito ou resultado: a igualdade, justiça e empoderamento.

Embora a ideia de inovação social não seja algo novo, ela tem sido uma área pouco explorada no campo das ciências sociais e das políticas governamentais de inovação, e somente a partir do ano de 2008 alguma atenção tem sido dada ao tema (Moulaert, MacCallum & Hiller, 2013). De acordo com os autores, um dos principais motivos é a ênfase atribuída à inovação tecnológica. Esse fato pode ser observado pelo amplo corpo de pesquisas destinadas a esse tipo de inovação (Mulgan, Tucker, Rushanara & Sanders, 2007). É fato que a inovação tecnológica contribui para o crescimento econômico e o desenvolvimento do bem-estar das pessoas. No entanto, para explicar a melhoria nas condições de vida das pessoas, Pol e Ville (2009) apontam que há de se considerar



também o papel da inovação social. Os autores também apontam que a inovação social tem sido pouco discutida nas pesquisas em inovação tecnológica, política e prática.

Alguns estudos já investigaram a relação entre a gestão da diversidade e a inovação em empreendimentos sociais. Aponta-se como exemplo o estudo de Bridgstock, Lettice, Ozbilgin e Tatli (2010) que investigou a ligação entre a gestão da diversidade e a inovação em empreendimentos sociais de alta performance no Reino Unido.

Como esse estudo investiga a relação entre diversidade organizacional e inovação social em empreendimentos sociais, o próximo item aborda a literatura organizacional sobre diversidade.

2.3 Diversidade

A diversidade é um assunto complexo, pois trata das diferenças humanas em contextos sociais. Hanashiro e Carvalho (2005) ressaltam que na conjuntura brasileira, o assunto é relevante, pois a heterogeneidade da população (étnica, cultural e social) reflete diretamente na realidade das organizações.

A diversidade não apenas afeta a forma de gestão dos funcionários de uma organização, mas também, dentre vários pontos, a própria competitividade. Hanashiro e Carvalho (2005) ressaltam também que deve crescer o número de equipes heterogêneas no que se refere à raça, gênero, etnia e outros tipos de diversidade nas organizações. O termo “diversidade” está incompleto de acordo com Nkomo e Cox (1999), pois esses autores levantam a questão sobre diversidade de quê? Embora se note certa confusão sobre o que constitui a diversidade, os autores concordam que o meio acadêmico se refere à “diversidade de identidades” com base na afiliação aos grupos sociais e demográficos, e como essas diferenças podem afetar as relações sociais nas organizações. Portanto, Nkomo e Cox (1999) definem diversidade como uma mistura de pessoas com identidades grupais diferentes dentro de um mesmo grupo social. A diversidade, de acordo com Nkomo e Cox (1999), também é definida com base na teoria da identidade social focada não apenas na heteropercepção do diverso, mas também na autopercepção, caracterizando-se, portanto, como uma “mistura de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro de um mesmo sistema social”. Adicionalmente, apontam para o fato de



cada indivíduo possuir mais de uma identidade, ampliando o espectro do que pode ser abrangido pelo conceito de diversidade.

Para Thomas Jr. (1996), a palavra “diversidade” se tornou um sinônimo de força de trabalho multirracial e multiétnica. No entanto, o autor ressalta que ao restringir a palavra “diversidade” apenas para a questão de pessoas, isso forçaria um olhar superficial para uma ideia poderosa e versátil, que trata de uma nova ferramenta que pode contribuir significativamente para o enfrentamento de vários problemas da organização moderna.

Para Thomas Jr. (1991), o conceito de diversidade resulta da história pessoal e corporativa, da formação educacional, da função e personalidade, incluindo estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo na função e na organização. Entretanto, Thomas Jr. (1996) amplia sua percepção do conceito de diversidade e ressalta que não é algo que possa ser simplesmente definido apenas por raça e gênero. Trata-se de um conceito que também engloba a idade, status de privilégio ou de não privilégio, entre outros.

Os conceitos de diversidade podem ser encontrados de diversas formas. Mor Barak (2017), ao fazer uma revisão da literatura sobre diversidade, traz conceitos de diversos autores. A autora categoriza cada um deles nas três formas a seguir: (i) Conceito baseado em categorias mais básicas: determinadas por meio da legislação relativa à discriminação. Inclui gênero, grupos raciais e étnicos, nacionalidade, desabilidade e idade; (ii) Conceito baseado em categorias mais amplas: trata-se de uma definição expandida do conceito de diversidade, e inclui variáveis como estado civil, educação e anos de prestação de serviço em uma organização. Essa definição expandida possibilita uma distinção entre dois tipos, a diversidade visível, relacionada às características observáveis como raça, gênero e desabilidade física, e a invisível, relacionada aos atributos subliminares como religião, educação, etc.; (iii) Conceito baseado em regras conceituais: trata-se de definições que geram uma articulação conceitual sobre a diversidade, como por exemplo, diferenças de visão de mundo, de comportamentos, de identidades entre membros de um grupo em relação a outros grupos, etc.

Essa abordagem adotada por Mor Barak (2017) para caracterizar alguns conceitos de diversidade teve como objetivo ampliar a definição do termo para um contexto global,



pois, de acordo com a autora, as tendências econômicas, sociais, e demográficas criam um ambiente fértil para conflitos no grupo. As iniciativas da política legislativa e social tomadas por países e por organizações internacionais abrandam potenciais efeitos prejudiciais, e definem "as regras do jogo" para as organizações de trabalho.

Mor Barak (2017) ressalta que é importante compreender que estas tendências não são somente um contexto a ser considerado, mas elas igualmente definem o escopo do que as empresas precisam considerar quando projetam políticas e programas de diversidade. A autora enfatiza ainda que, a fim de evitar as armadilhas e colher os benefícios de equipes de trabalho diversificadas, os empregadores precisam adotar uma visão mais ampla de inclusão, uma visão que inclua não somente a organização, mas igualmente sua comunidade circunvizinha e seu contexto nacional e internacional. Pode-se sugerir que a diversidade seja entendida de acordo com o contexto em questão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é classificada como qualitativa quanto a sua forma de abordagem. Quanto aos procedimentos técnicos, realizaram-se entrevistas com gestores e funcionários de 12 empreendimentos sociais da cidade de São Paulo que foram classificados pelo Projeto Brasil 27, o qual catalogou empreendimentos sociais nos 27 estados da união. Nesse sentido, a amostra é considerada por conveniência.

O instrumento de pesquisa foi um roteiro de entrevista que permita a interação social entre o pesquisador e a pessoa entrevistada, seguindo um rigor metodológico com o objetivo de compreender o fenômeno estudado.

Como método de análise de resultados, adotou-se a análise do discurso, fundamentando-se na fenomenologia heideggeriana na qual as idiossincrasias do pesquisador são articuladas ao objeto de pesquisa sem distanciamento sujeito-objeto (*bracketing*), ou rompimento epistemológico; pelo contrário, é a inclusão do seu ponto de vista que permite a apreensão do objeto (RAY, 1994).

Para realizar a análise, selecionaram-se apenas os fragmentos discursivos que pudessem elucidar o problema de pesquisa em questão. Cada um dos fragmentos refere-se a um respondente.



4. REVELAÇÕES DO CAMPO

4.1 A voz dos trabalhadores diversos

Sob a ótica dos trabalhadores tidos como diversos que pertencem ao quadro de empregados dos empreendimentos sociais que fazem parte do estudo, observa-se um nítido entendimento sobre a importância de um quadro de empregados diverso no desenvolvimento de soluções inovadoras nos empreendimentos sociais.

- (01) A diversidade de trabalhadores é fundamental para a missão de um negócio social, pois nos permite trazer diferentes perspectivas e experiências para o trabalho que realizamos (empregado do gênero masculino homossexual).
- (02) Cada um de nós tem uma compreensão única dos desafios sociais que buscamos enfrentar, e essa diversidade nos ajuda a desenvolver soluções mais abrangentes e impactantes (empregado com deficiência motora).
- (03) A diversidade nos permite ver os problemas sociais por diferentes ângulos e encontrar abordagens inovadoras para resolvê-los, embora na prática não seja sempre assim, ou seja, às vezes sinto que não podemos contribuir (empregada negra).
- (04) Ao envolver trabalhadores diversos, garantimos que as soluções que criamos sejam inclusivas e atendam às necessidades de diferentes grupos da sociedade (empregado do gênero feminino).

Os fragmentos discursivos (01), (02), (03) e (04) ilustram a interdiscursividade, quando um discurso distinto é enunciado pelo enunciador. O personagem explícito mobilizado o fragmento (03) “na prática não seja sempre assim” sugere que há certa percepção de barreiras para a contribuição no trabalho. Essa percepção pode ter origem na falta de comportamentos inclusivos por partes dos trabalhadores e/ou gestores que não são considerados diversos para o ambiente de trabalho.

Observa-se, entretanto, que os fragmentos discursivos apontam para a consciência que os trabalhadores diversos têm sobre a sua importância, enquanto pessoas pertencentes a grupos de identidade social diversas, na busca de soluções inovadoras para atingir o impacto social que esses empreendimentos têm como missão.



- (05) Quando fui contratada, as outras pessoas estranharam um pouco. Percebia que alguns comentavam minha orientação sexual, mas isso não me incomodava, afinal de contas, sou eu que pago minhas contas. Mas depois, com o tempo, eles começaram a me aceitar e hoje me sinto parte do grupo. Acho que contribuo para que a nossa organização consiga atingir os objetivos sociais de dar educação de qualidade para crianças carentes (empregado do gênero feminino homossexual).
- (06) Quando comecei a trabalhar nesse negócio social me senti um pouco estranho porque só eu era negro. Com o passar dos meses eu comecei a dar ideias para melhorar os processos e atingir mais impacto. No começo os outros membros da nossa equipe torciam o nariz, mas hoje eles gostam de minhas ideias (empregado negro).
- (07) Eu sempre tive que me virar na vida para conseguir o que eu queria e aqui não foi diferente. Sempre expus minha posição e sempre dei sugestões para enfrentarmos nossos desafios. Muitas de minhas ideias estão em prática hoje (empregado do gênero homem trans).

Os fragmentos discursivos (05), (06) e (07) sugerem que houve certa resistência em utilizar a força de trabalho diversa para fomentar inovações sociais, no entanto, pela coragem e insistências dos respondentes, todos tiveram êxito em ultrapassar essa barreira, que pode ser considerada como preconceito, e demonstrar seus talentos no fomento de inovações sociais.

Esses fragmentos discursivos, especialmente o (07) indicam a dificuldade que pessoas tidas como diversas para ambientes organizacionais enfrentam para poder contribuir com o trabalho. A permissão para contribuir com o grupo de trabalho é enfatizada por Mor Barak (2017) como uma forma de incluir pessoas diversas em ambientes organizacionais.

Pode-se inferir, a partir das respostas nos fragmentos discursivos (05), (06) e (07), que, embora esses empreendimentos tenham como objetivo resolver problemas sociais, sejam eles de qualquer tipo, que ainda existe uma certa resistência em assumir que pessoas diversas, com suas visões de mundo únicas, podem contribuir para o desenvolvimento de soluções inovadoras para que esses empreendimentos atinjam sua missão. Aparentemente, esses fragmentos discursivos indicam que os respondentes contribuem para o desenvolvimento de inovações sócias, no entanto, essa contribuição ocorre após



um período de “experiência”, conforme relatado pelos respondentes, fato que corrobora com os estudos de Bridgstock et al. (2010).

(08) Quando fui aceito para trabalhar aqui, fiquei muito assustado. Era meu primeiro trabalho, e como sou deficiente auditivo, não sabia como seria. Eu sabia que nossa organização produzia aparelhos auditivos para pessoas de baixa renda e eu sei como é viver sem som. Então fiquei feliz em ajudar pessoas como eu a ouvir, nem que fosse um décimo do normal. Muitas vezes aqui na empresa, o dono me chama para eu dar opiniões sobre novos aparelhos e ele acredita muito no que eu falo. Já dei várias ideias que estão em prática. Sou muito feliz aqui (empregado com deficiência auditiva).

O fragmento discursivo (08) indica que esse trabalhador não teve experiências negativas no empreendimento social no qual trabalha. Talvez isso possa se dar por conta desse empreendimento fabricar produtos para pessoas que tenham a mesma deficiência que o trabalhador. Essa reflexão pode levar ao entendimento de que pessoas que vivenciam os problemas que esses empreendimentos sociais buscam resolver possam contribuir mais ativamente na busca dessas soluções pelo fato desse problema ser seu desafio diário conforme pontua Mor Barak (2017).

4.2 A voz dos trabalhadores não diversos

(09) Aqui na organização não tem diferença se você é homem, mulher, preto, branco... aqui todo mundo é igual e tem que ser bom (empregado branco do gênero masculino heterossexual).

(10) Na nossa organização não temos nenhum tipo de preconceito. Até porque nossa missão é acolher pessoas vulneráveis socialmente e reintroduzi-las na sociedade. Então, para atingir esse objetivo precisamos de pessoas boas, com visão de mundo diferente, com bom coração e que ajudem a gente a ajudar essas pessoas (empregado branco do gênero masculino heterossexual).

(11) Eu não vejo problema nenhum em ter diversidade aqui na organização. Acho até legal. Esse pessoal é bem criativo e gostam de trabalhar. Já tivemos uma “sapatona” aqui e “ela era da pá virada”. Trabalhava como um trator (empregado branco do gênero masculino heterossexual).



(12) Na nossa ONG temos vários trabalhadores diversos, contratados ou voluntários. Aqui o lema é cooperação com o uso de ideias criativas para causarmos impacto positivo na vida das meninas carentes. Todos podem e devem propor ideias. E uma coisa que percebo é que quando a pessoa diversa e é acolhida pela ONG, ela contribui mais para as coisas acontecerem.

Os fragmentos discursivos (09), (10), (11) e (12) são de respondentes que não são tidos como diversos para ambientes organizacionais. Pode-se observar que todos os respondentes desses fragmentos se posicionam positivamente perante o tema levantado durante a entrevista. Nesse sentido, a percepção desses respondentes é que um grupo de trabalho diverso contribui para soluções inovadoras para resolver problemas sociais. Entretanto, no fragmento discursivo (11), percebe-se um discurso discriminatório (explícito pela seleção lexical “sapatona”), pois a orientação sexual homossexual é percebida pelo respondente como de pessoas que gostam de trabalhar que, pode-se inferir que seja uma visão estereotipada percebida como masculina (BOURDIEU, 2007).

5. REFLEXÕES FINAIS

Este trabalho analisou a percepção de trabalhadores diversos e não diversos que atuam em empreendimentos sociais. Buscou-se entender, a partir do discurso de empregados diversos e não diversos, se uma força de trabalho diversa contribuiria para o desenvolvimento de inovações sociais. Os resultados indicam que uma força de trabalho diversa pode ser uma forma de alavancar e fomentar soluções inovadoras com objetivos de causar impacto social positivo e geração de valor social.

A visão das minorias (trabalhadores diversos), aponta para algumas barreiras amparadas em preconceitos enraizados que podem ser superadas e a partir disso, a contribuição para a inovação social pode ocorrer.

Já a visão das majorias (trabalhadores não diversos) sugere que pessoas diversas contribuem para soluções inovadoras, pois trazem consigo visões de mundo únicas. Em resumo, a relação entre trabalhadores diversos e inovação social é uma via de mão dupla. A diversidade de pensamento e experiências pode impulsionar a inovação social, ao mesmo tempo em que a inovação social pode ser um catalisador para a promoção da



diversidade e inclusão nas organizações. Ao reunir trabalhadores diversos e promover uma cultura inclusiva, acredita-se que seja possível alcançar soluções mais criativas e eficazes para os desafios sociais que enfrentamos.

Como limitação desse estudo cabe destacar a pouca quantidade de empreendimentos sociais e, a pouca disponibilidade de tempo que os membros desses empreendimentos têm, pois, o desafio é diário na busca do impacto social positivo. Nesse sentido, sugere-se, como pesquisas futuras que se amplie a amostra ao ponto de se poder fazer mais recortes, como por exemplo, tipos de empreendimentos sociais, estágio de maturidade, entre outros.

REFERÊNCIAS

- Anderson, T., Curtis, A., Wittig, C. (2014) *Definition and theory in social innovation* (MA thesis), Krems, Danube University Krems.
- Austin J., H. Stevenson and J. Wei-Skillern. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?* *Entrepreneurship Theory and Practice* January:1-22.
- Bridgstock, R.; Lettice, F.; Özbilgin, M. F.; Tatli, A. (2010). *Diversity management for innovation in social enterprises in the UK*. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 557-574.
- Dees, J. G. (1998), *Enterprising Nonprofits*, *Harvard Business Review*, 76(1): 12.
- Dees, J. G. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Recuperado em 15 junho, 2016, de http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.
- Fischer, R. M., Comini G. (2012). *Sustainable Development: From Responsibility to Entrepreneurship*. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.47, n.3, p.363-369, jul./ago./set.
- Dees, J. G., Anderson, B. B. (2006). *Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought*. In R. Mosher-Williams (Ed.), *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*. ARNOVA Occasional Paper Series, 1(3), 39-66.



- Gilbert, J.A., Stead, B. A., Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organisational paradigm. *Journal of Business Ethics* 21(1): 61-76.
- Hanashiro, D. M. M.; Carvalho, S. G. (2005). Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd (UFRGS)*, Porto Alegre: Edição 47, v.11, n.5, Set.-Out., 2005.
- Heidegger, M. (1997). *Ser e tempo*. Petrópolis: Vozes.
- Kramer, M. (2005). *Measuring social innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. Palo Alto, California: Skoll Foundation/Foundation Strategy Group.
- Litvin, Deborah (1997): *The Discourse of Diversity: From Biology to Management*. Organization, Vol. 4 (2). Sage (London, Thousand Oaks and New Delhi).
- Leadbeater, C. (2007). *Social enterprise and social innovation : Strategies for the next ten years*. Cabinet Office of the Third Sector. Recuperado em 6 agosto, 2016, de [http://www.peopleproject.eu/wiki/PEOPLEWIKIS/socialentrepreneurship/mainSpace/files/Social enterprise and social innovation.pdf](http://www.peopleproject.eu/wiki/PEOPLEWIKIS/socialentrepreneurship/mainSpace/files/Social%20enterprise%20and%20social%20innovation.pdf).
- Moulaert, F., MacCallum, D., & Hiller, J. (2013). *Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice*. In F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood & A. Hamdouch (Eds.), *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research* (pp. 13-24). Cheltenham, UK, and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated*. Oxford: Said Business School.
- MOR BARAK, M. E. (2017). *Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace*. SAGE Publications.
- Nkomo, S; Cox, T. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. In: Clegg, S; Hardy, C; Nord, W. W. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Orlando C, T. Barnett, S. Dwyer, K. Chadwick. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal* 47(2): 255–266.
- Özbilgin, M. F. and A. Tatli. (2008). *Global Diversity Management: an evidence based approach*. London: Palgrave.



- Pol, E., & Ville, S. (2009): Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, v. 38 (6), pp. 878–885.
- Putnam, L; Fairhurst, G. (2001). *Discourse analysis in organizations: issues and concerns*. In: Jablin, F. M; Putnam, L. (Ed.) *The New Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Ray, M. (1994). The Richness of phenomenology: philosophic, theoretic, and methodologic concerns. In: Morse, J. (Ed). *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Romani-Dias, M. (2016). *Negócios sociais: Estudo bibliométrico e análise sistemática da literatura nacional e internacional*. (Dissertação de mestrado, Centro universitário FEI).
- Santos, F. M. (2009). A positive theory of social entrepreneurship. Fontainebleau, França, INSEAD, Social Innovation Centre. *INSEAD Working Paper Series*. Recuperado em 6 junho, 2016, de <http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/>.
- Sharra, R., & Nyssens, M. (2006). *Social Innovation: an Interdisciplinary and Critical Review of the Concept*. *Université Catholique de Louvain*, 1–15. Recuperado em 26 junho, 2016, de http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/index.html.
- Soranz, R. F. (2019). Diversidade e inovação: um estudo sobre as práticas de gestão da diversidade e a relação com a percepção de desempenho em inovação. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.12.2019.tde-31052019-164154. Recuperado em 2023-07-14, de www.teses.usp.br
- Tiskoski, G. P., Rosolen, T., & Comini, G. M. (2013). *Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional*. XXXVII Encontro da Anpad.
- Thomas Jr, R. (1991). *Beyond race and gender*. Amacom: New York.
- Thomas Jr, R. (1996). *Redefining diversity*. Amacom: New York.
- Wright, P, S. P. Ferris, J. S. Hiller, and M. Kroll. 1995. Competitiveness through management of diversity: Effects on stock price valuation. *Academy of Management Journal* 38(1): 272-287.



Edison Quirino D'amario¹

Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo - FEA USP (conceito 7 Capes) onde atua no Programa Pesquisador Colaborador. Mestre em Administração pelo Centro Universitário FIEO (2002), Mestre em Gestão Humana e Social nas Organizações pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2009). Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Ibero-Americana de Letras e Ciências Humanas. Especialista em Propaganda e Marketing pela ESPM. Atua como Editor Científico na área de Negócios Sociais da Revista Innovation & Management Review (antiga RAI). Professor convidado de Tendências em Modelos de Gestão do Senac. Professor convidado da FUCAPE Business School das disciplinas de Ética Empresarial e Gestão Inclusiva da Diversidade. Professor do Ibmecc das disciplinas de Gestão do Conhecimento e Comportamento Organizacional, ESG e Cultura e Comportamento Organizacional. Professor orientador do curso de MBA em Gestão de Pessoas do PECEGE/ESALQ.

Email- Edamario@uol.com.br

Rossana Filetti Soranz²

Doutora em Administração de Empresas pela FEA- USP, tema: Práticas de Gestão da Diversidade e Desempenho em Inovação. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Tema: Diversidade em Gênero. MBA em Gestão Empresarial pela FGV com extensão internacional pela Universidade de Irvine - Califórnia - USA. Professora de Graduação da Unimes, dos Cursos: Adm. de Empresas, Ciências Contábeis, Recursos Humanos e Comex, nas disciplinas: Governança Corporativa, Gestão de Risco e Compliance, Planejamento Estratégico, Metodologia da Pesquisa, Sociologia, Sociedade e Cultura, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais. Professora convidada IBMECC, do MBA em ESG, na disciplina Ativação do Papel da Sociedade.

E-mail- rossana.soranz@gmail.com