



*Para ser relevante.*

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)



## **Diversidade, Inovação e Capacidade de Absorção do Conhecimento nas Organizações Brasileiras**

**Pesquisadores:**

Professora Cintia Araújo/FIPECAFI/FDC

Professor Erivaldo da Silva Carneiro Júnior/UnB

Francisca Rosillandia de Oliveira Andrade/MPA FDC

Professor Paulo Renato de Sousa/FDC

**2022**

O objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre a implementação de práticas de gestão da diversidade e o desenvolvimento das capacidades absorptiva e de inovação das empresas brasileiras.

## ***Design/Metodologia/Abordagem***

Pesquisa quantitativa com 405 executivos de pequenas, médias e grandes empresas nos meses de outubro e novembro/2021.

Aplicou-se um questionário eletrônico via *Survey Monkey* junto a dirigentes de nível estratégico de empresas médias e grandes brasileiras que atuam na área de produtos e serviços, situadas em diferentes regiões do Brasil.

## ***Implicações Práticas***

Pela percepção dos respondentes, a maior parte das organizações entende a relação entre aprendizagem organizacional e inovação. Dados indicam que empresas que investem em iniciativas em P&D têm postura e estruturas favoráveis à inovação e ao compartilhamento de conhecimento.

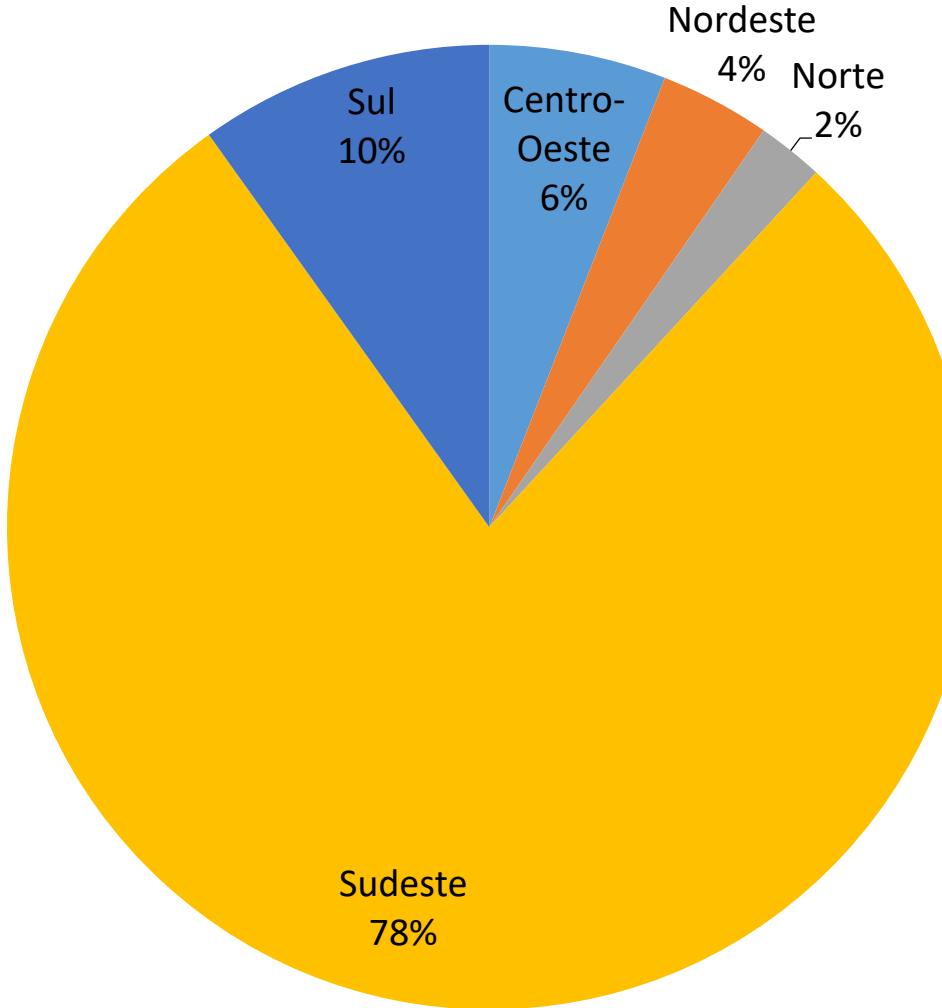
Apesar da pressão da opinião pública, o percentual de organizações que têm políticas/programas para promoção de diversidade ainda é muito baixo (34%). Tal realidade é refletida no número de pretos/pardos nas organizações, inclusive nos “cargos de entrada”.

É necessário atentar para o fenômeno do “teto de vidro” nas organizações, que intensifica a sub-representação de profissionais de grupos minoritários em cargos elevados mais altos.

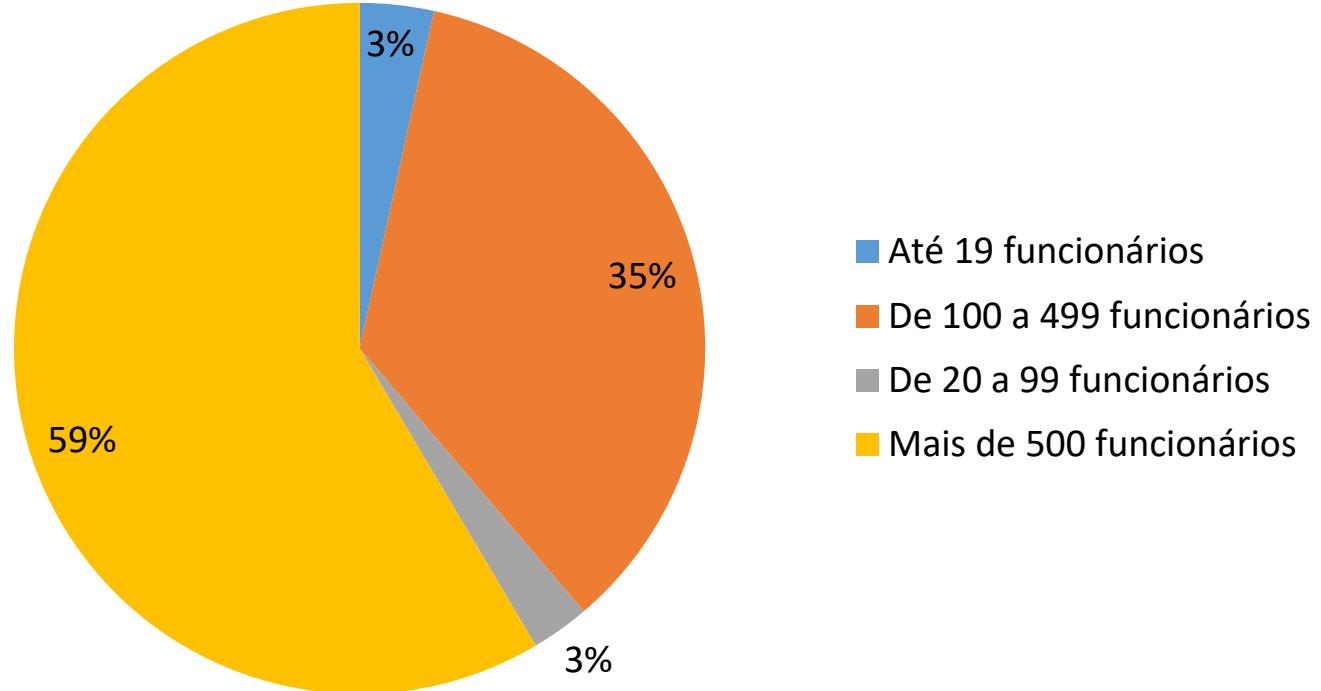
Conclui-se que são necessários avanços no âmbito dos programas/políticas de inclusão e diversidade nos diferentes recortes (mulheres, negros, PcDs, LGBTQIA+).

# Distribuição Geográfica das Organizações Pesquisadas (por região)

FDC



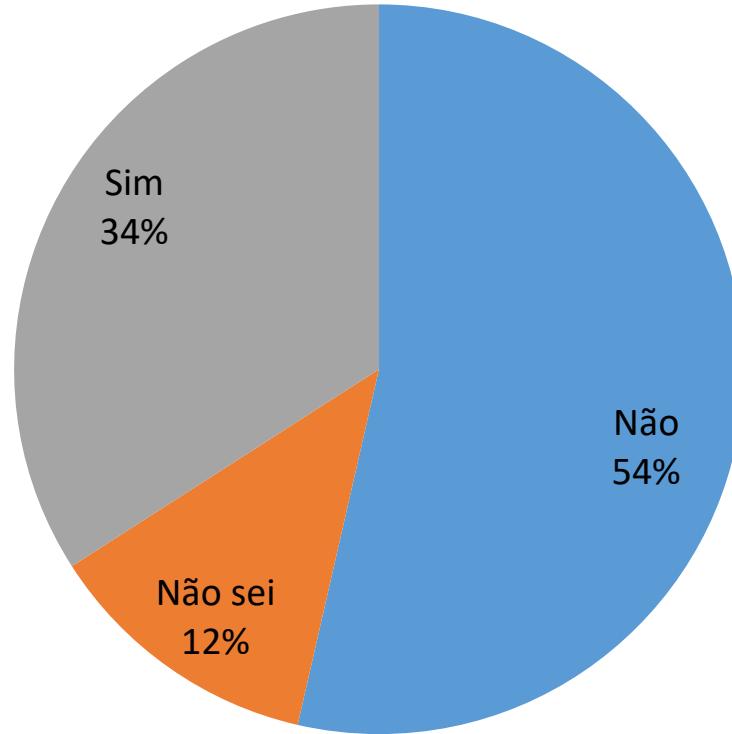
Maioria dos respondentes estão na região Sudeste (78%).



Maioria dos respondentes trabalham em empresas com mais de 500 funcionários.

**Distribuição de empresas pesquisadas que têm políticas e/ou programas que promovem a diversidade em seus diferentes recortes (mulheres, negros, PcDs, LGBTQIA+)**

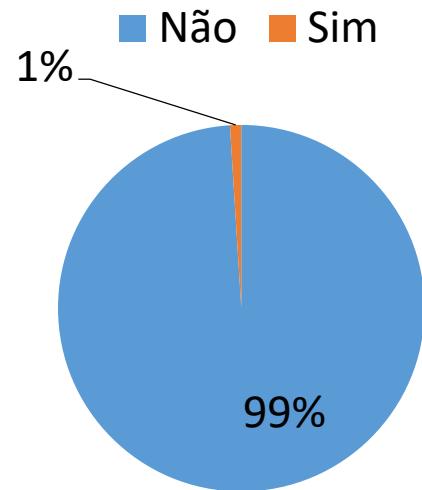
FDC



Maioria dos respondentes (54%) alegam que em suas empresas não há políticas e/ou programas que promovem a diversidade em seus diferentes recortes (mulheres, negros, PcDs, LBGTQIA+), e 12% não sabem se a organização tem alguma iniciativa.

# Distribuição do perfil dos respondentes por autodeclaração de condição PCD

FDC

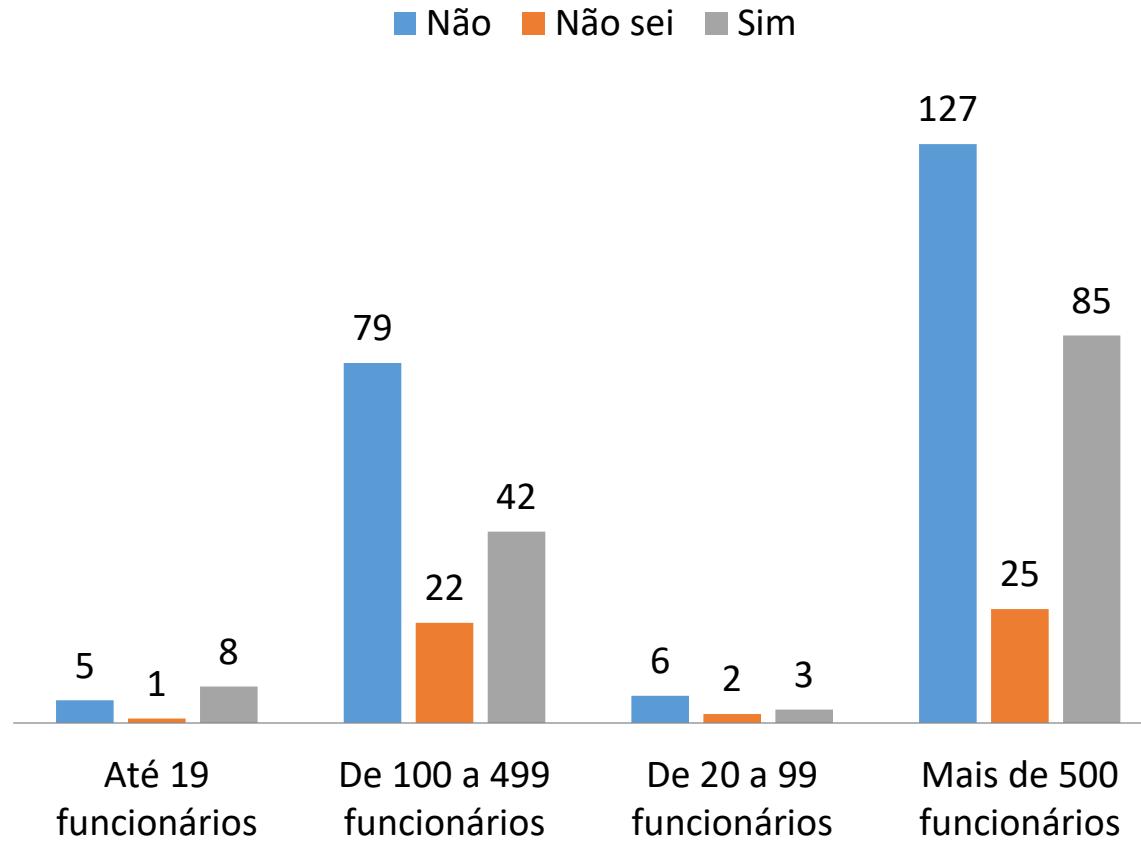


Região	Porte da empresa	Cargo	Gênero	Faixa Etária	Raça autodeclarada
Sudeste	Mais de 500 funcionários	Coordenador/ Supervisor	Feminino	Entre 57 e 76 anos	Pardo(a)
Sudeste	Mais de 500 funcionários	Diretor	Feminino	Entre 40 e 56 anos	Branco(a)
Sudeste	Mais de 500 funcionários	Analista Júnior	Feminino	Entre 57 e 76 anos	Pardo(a)
Sudeste	De 100 a 499 funcionários	Gerente	Feminino	Entre 40 e 56 anos	Branco(a)

## Importante observar:

- 99% dos profissionais participantes não são PCD (Profissionais com Deficiência)
- Todos são atuantes no região Sudeste; 3 deles estão em cargos de alto nível hierárquico.

# Empresas pesquisadas que têm políticas e/ou programas que promovem a diversidade em seus diferentes recortes (por porte)

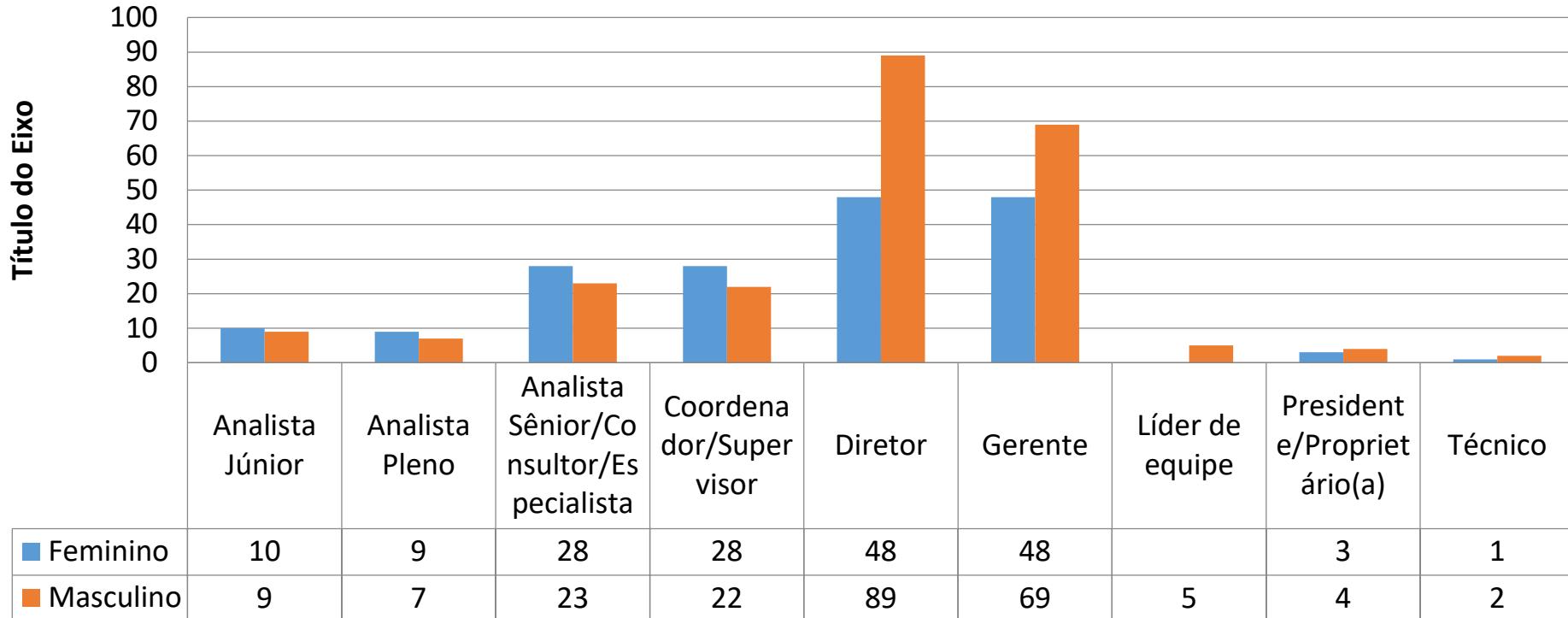
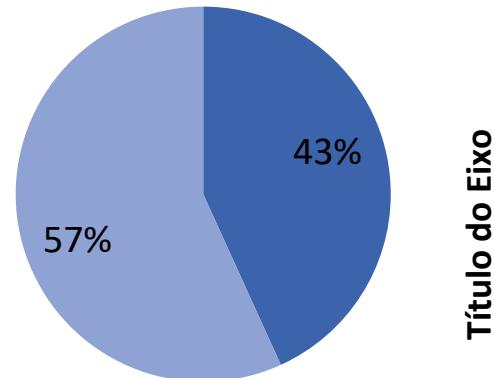


Tanto em empresas com “Mais de 500 funcionários” quanto com “100 a 499 funcionários”, a maioria dos respondentes declarou que as empresas não têm políticas e/ou programas que promovem a diversidade em seus diferentes recortes.

# Distribuição do perfil dos respondentes por cargo e gênero

FDC

■ Feminino ■ Masculino

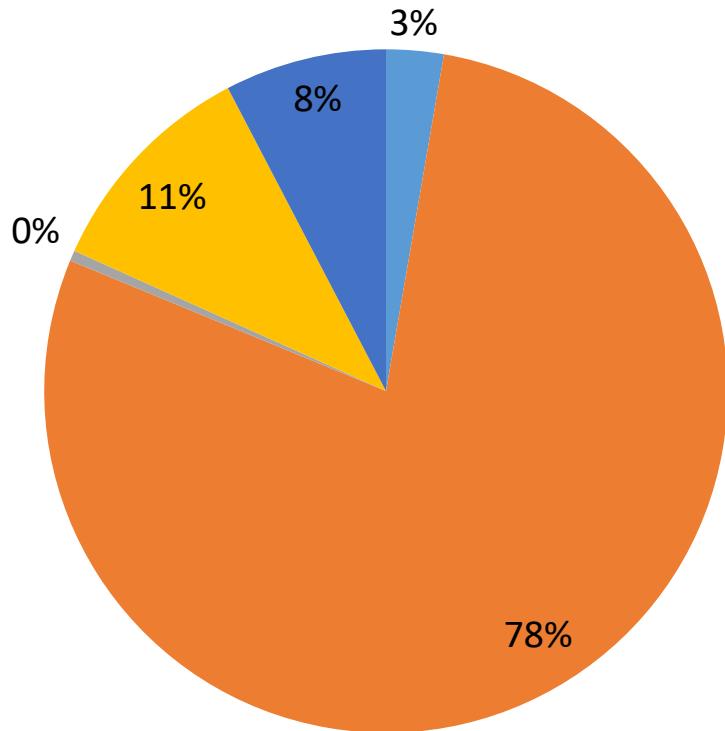


## Importante observar:

Os dados denotam um afunilamento hierárquico na representação feminina, ou seja, a diferença da distribuição entre respondentes do gênero masculino e feminino aumenta nos níveis hierárquicos mais altos.

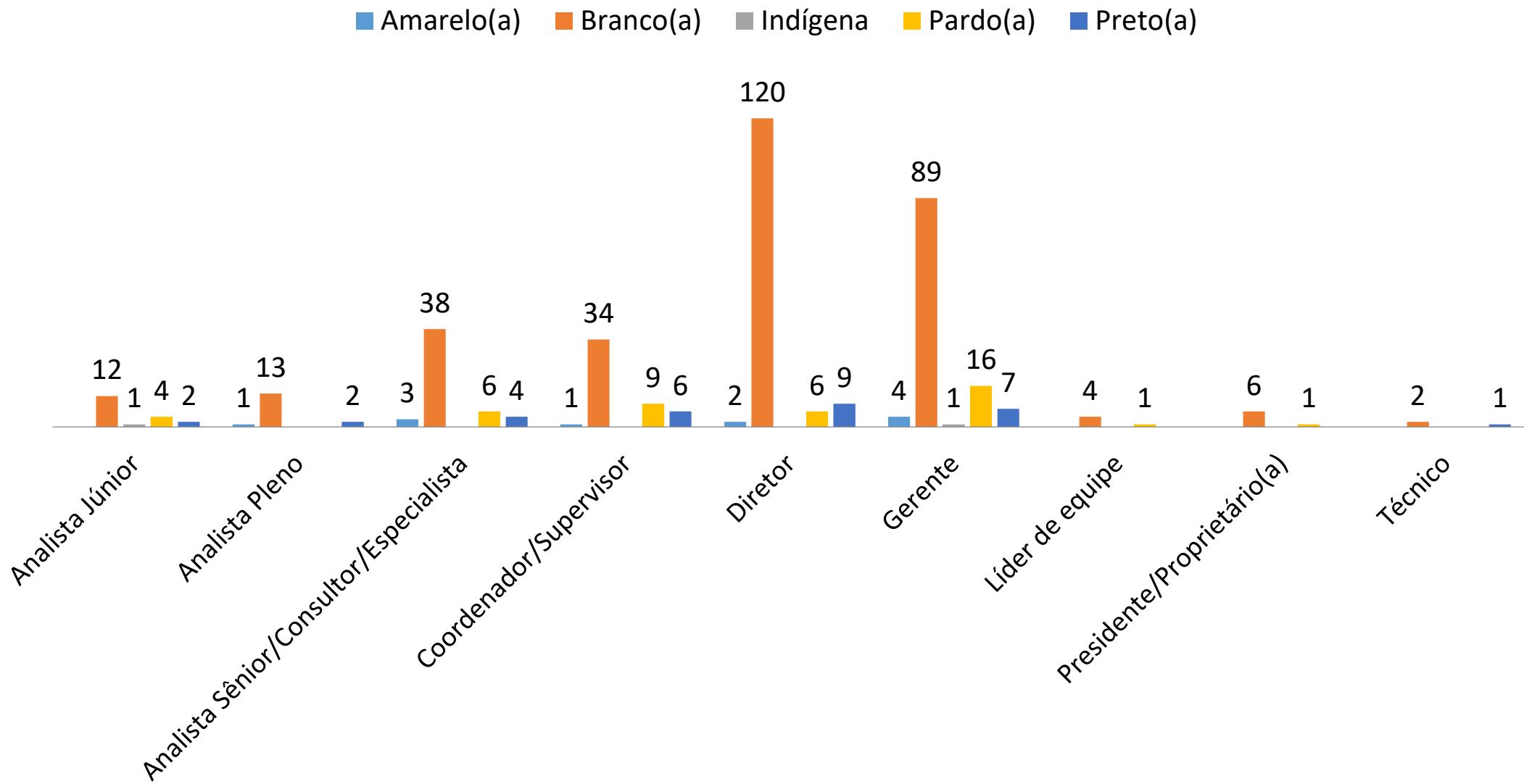
# Distribuição do perfil dos respondentes por raça

■ Amarelo(a) ■ Branco(a) ■ Indígena ■ Pardo(a) ■ Preto(a)



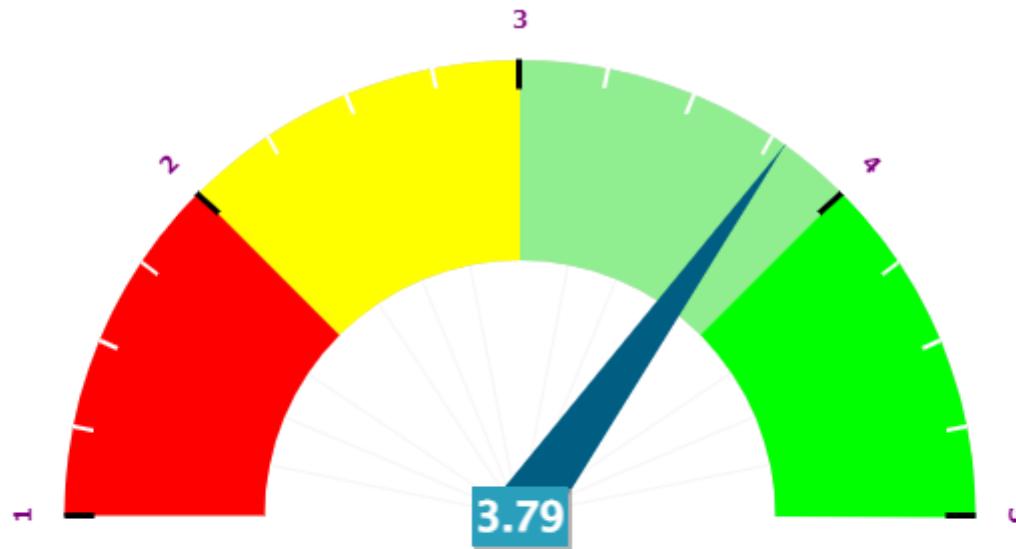
Maioria dos respondentes se declararam Brancos(as) (78%).

# Distribuição do perfil dos respondentes por cargo vs. raça



Maioria dos respondentes são do cargo de diretor e se declararam Brancos(as), 120 respondentes.

# Capacidade de Absorção do Conhecimento: Aquisição do Conhecimento



## Pontos fortes:

Interação com fornecedores e demais parceiros, sempre buscando aprimorar nossos produtos/serviços.

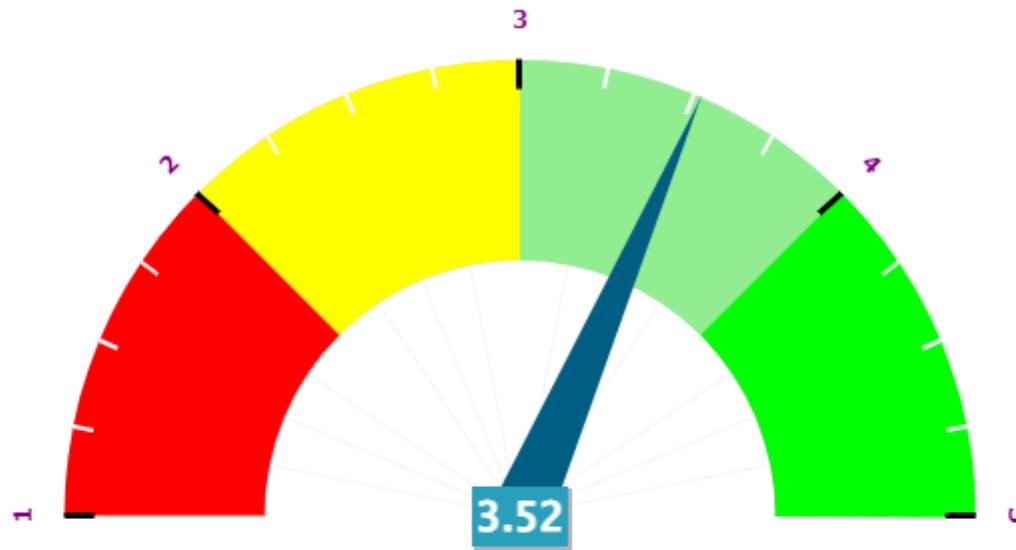
Relacionamento próximo com seus clientes, a fim de aprimorar a qualidade dos serviços.

## Desafios:

Parcerias com instituições de pesquisa para desenvolvimento de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento).

Contratação de consultorias e/ou profissionais especializados para realizar pesquisas de opinião sobre nossos produtos e serviços.

# Capacidade de Absorção do Conhecimento: Assimilação do Conhecimento



## Pontos fortes:

Funcionários que disseminam temas relevantes e/ou informações estratégicas nos diversos departamentos (multiplicadores de conhecimento).

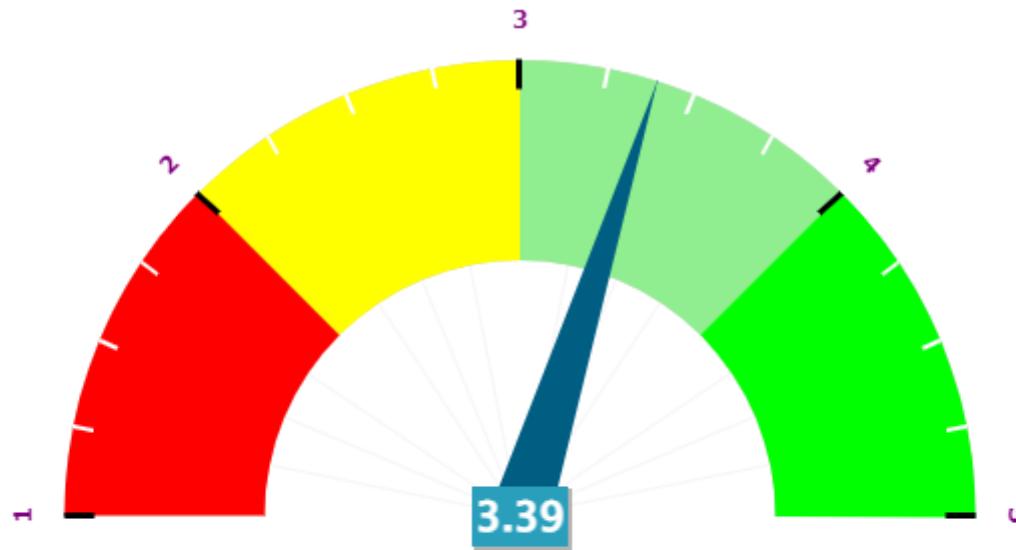
Sistemas de TI (Tecnologia da Informação) que favorecem o compartilhamento coordenado da informação.

## Desafios:

Utilização das redes sociais para troca de conhecimento entre os funcionários.

Estrutura organizacional que permite a alocação de funcionários em diferentes projetos ou áreas, favorecendo uma visão integrada e sistêmica das atividades.

# Capacidade de Absorção do Conhecimento: Transformação do Conhecimento



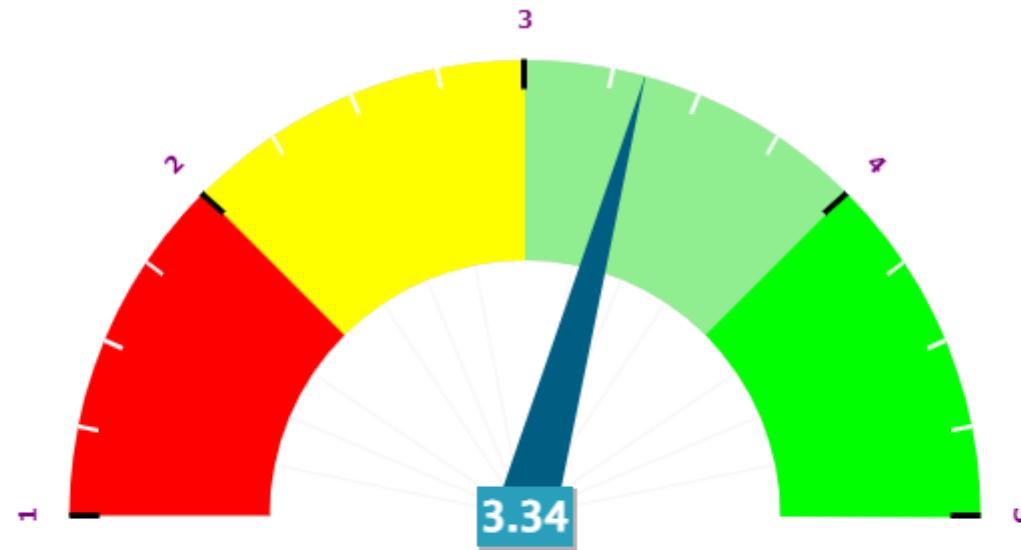
## Pontos fortes:

Cultura de troca de conhecimento por meio de conversas informais.  
Incentiva os funcionários a aplicarem novos conhecimentos em seu trabalho prático.  
Liberdade para expressar dúvidas, críticas e sugestões.

## Desafios:

Fluxo rápido de informações entre os diferentes departamentos/unidades.  
Existência de grupos (por ex. comitês de qualidade) para se discutir solução de problemas e melhores práticas no setor.

# Capacidade de Absorção do Conhecimento: Exploração do Conhecimento



## Pontos fortes:

As necessidades e demandas dos clientes são constantemente utilizadas para melhoria dos produtos, processos ou serviços já existentes.

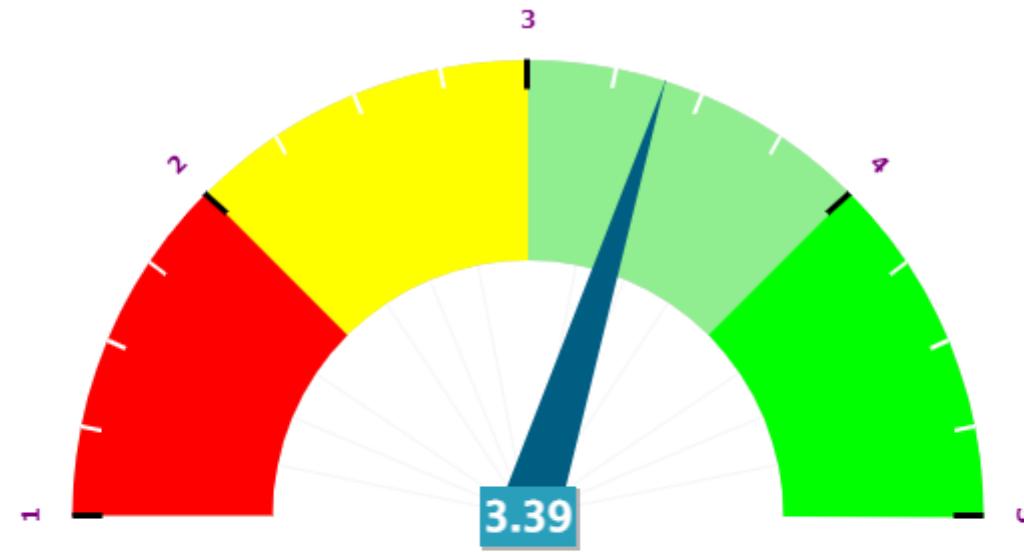
Os funcionários compreendem e seguem as regras e procedimentos.

## Desafios:

Capacidades e aptidões necessárias para explorar a informação e os conhecimentos obtidos externamente.

Obtenção de patentes e *copyrights* em conjunto com nossos fornecedores.

# Capacidade de Inovação

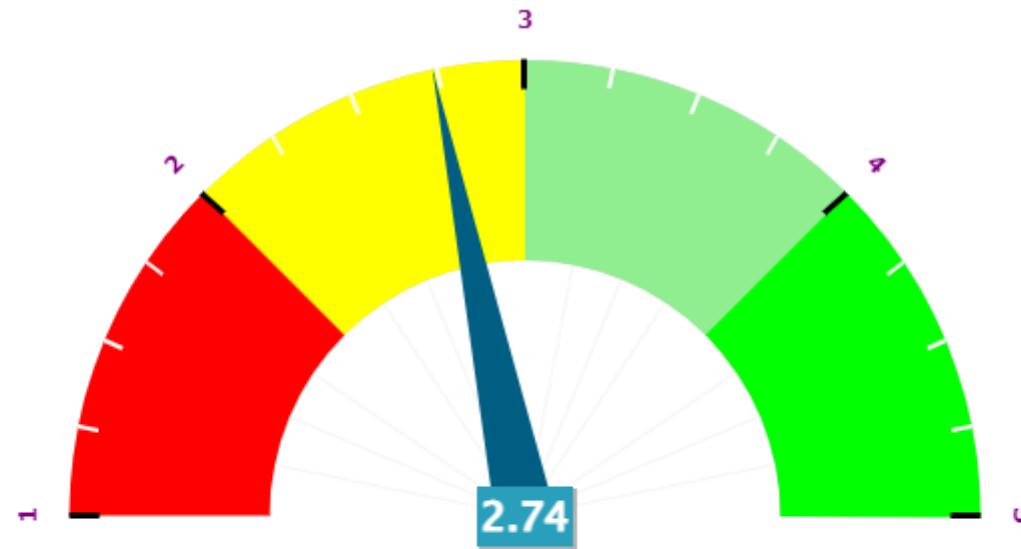


## Pontos fortes:

Percepção de que oferece aos clientes produtos/serviços diferenciados.  
Incentiva os funcionários a serem criativos no desenvolvimento de soluções para os problemas dos clientes.

## Desafios:

Desenvolvimento de *software*.  
Espaços de criatividade para experimentos de soluções e inovações.



## Desafios:

Acesso dos funcionários aos materiais sobre diversidade (ex.: relatórios, censos, questionários, cartilhas) produzidos pela empresa.

Procedimentos formais na empresa para realização de feedback sobre as práticas de gestão da diversidade.

Tempo e dinheiro na conscientização e treinamentos sobre diversidade.

## Conclusões

FDC

Não há clareza sobre as iniciativas relacionadas à P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) dentro das organizações: enquanto metade dos respondentes afirmou que a empresa em que atuam investe em atividades de P&D, a outra metade afirma que não sabe ou que as empresas em que atuam não investem em P&D.

As empresas que mais investem em P&D são do setor privado e de grande porte (+ de 500 funcionários).

Infelizmente, a implementação de programas/iniciativas de gestão da diversidade ainda é incipiente nas organizações brasileiras. Apenas 34% dos respondentes afirmaram que as empresas em que atuam têm políticas e/ou programas que promovem a diversidade.

A partir dos resultados da pesquisa, há sim uma relação entre investimentos em P&D e implementação de programas/políticas de gestão da diversidade. Assim como indicado nos resultados sobre investimentos em P&D, as organizações que mais têm programas/políticas de diversidade são do setor privado de grande porte. Outro dado importante é que as empresas com atividades internas em P&D são as que mais reportaram a existência de programas/políticas de diversidade.

Os dados confirmam a sub-representação de mulheres nos cargos hierárquicos mais altos (MAGRI, 2016). Embora as mulheres representem 52,2% da população brasileira – dados de 2019 – (GANDRA, 2021) e que em nossa pesquisa representaram 57%, o número de homens aumenta à medida que subimos nos níveis hierárquicos.

A desigualdade de distribuição de cargos de níveis hierárquicos elevados nas organizações brasileiras se acentua quando analisamos os dados sob a perspectiva da raça. Aliás, a questão da sub-representação de preto/pardos nas organizações brasileiras já é latente desde os níveis de entrada. Embora a maioria da população se autodeclare preta/parda – em 2019, 9,2% da população se autodeclarou preta; 47%, parda; e 42,8%, branca (RODRIGUES, 2019) –, a grande maioria dos respondentes da pesquisa se autodeclarou branco(a), com apenas 20% de respondentes autodeclarados negros/pardos.

O afunilamento hierárquico é confirmado pelos dados: por exemplo, dos 35 respondentes em cargo de coordenador/supervisor, 34 são brancos; dos 167 respondentes no cargo de diretor, apenas 2 são amarelos, 6 são pardos e 9 são pretos.

99% dos profissionais participantes não são PCD (Profissionais com Deficiência).

## Referências

GANDRA, A. IBGE: mulheres somavam 52,2% da população no Brasil em 2019. 2021. Agência Brasil. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-08/ibge-mulheres-somavam-522-da-populacao-no-brasil-em-2019>

MAGRI, C. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo, 2016..

MARTÍN-DE CASTRO, G. (2015). Knowledge Management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 2015, pp.143–146.

RODRIGUES, D. Autodeclarados pretos crescem 29,3% em 7 anos, segundo IBGE. Poder360. 2019. <https://www.poder360.com.br/brasil/populacao-que-se-declara-preta-cresce-293-em-7-anos-aponta-ibge/>



*Para ser relevante.*

atendimento@fdc.org.br  
0800 941 9200  
[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)



**CAMPUS ALOYSIO FARIA**  
Av. Princesa Diana, 760  
Alphaville Lagoa dos Ingleses  
34.018-006 – Nova Lima (MG)

**CAMPUS BELO HORIZONTE**  
Rua Bernardo Guimarães, 3.071  
Santo Agostinho  
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

**CAMPUS SÃO PAULO**  
Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184  
Vila Olímpia – 15º andar  
04548-004 – São Paulo (SP)

**ASSOCIADOS REGIONAIS**  
A FDC trabalha em parceria com associados regionais em todo o Brasil. Consulte o associado mais próximo à sua região.