International Journal of Innovation
e-ISSN: 2318-9975
OPEN ACCESS

Barreiras e impulsionadores da relação entre diversidade de gênero e inovação nas organizações

Barriers and drivers of the relationship between gender diversity and innovation in organizations

Adriana Kirley Santiago Monteiro[1a] Fabiana dos Santos Lima[2b] Rafael Fernandes de Mesquita[2c] Eulálio Gomes Campelo Filho[3d] and Fátima Regina Ney Matos[4e]

Federal University of Piauí, PRODEMA, Teresina, PI, Brazil[1] Instituto Federal do Piauí - IFPI, Teresina, PI, Brazil[2]

Federal University of Piauí, Teresina, PI, Brazil[3] Instituto Superior Miguel Torga - ISMT, Coimbra, Portugal[4]

Evaluation Process: Double Blind Review
Editor-in-Chefe: Isabel Cristina Scafuto
Scientific Editor: Vânia Maria Jorge Nassif and Priscila Rezende da Costa
Assistant Editor: Angelica Pigola
Section: Original Articles

Received: 28 Mar. 2024
Approved: 18 Mar. 2025
https://doi.org/10.5585/2025.26351

Authors' notes

Conflict of interest: The authors have not declared any potential conflicts of interest.
Corresponding author: Adriana Kirley Santiago Monteiro – adrianakirley@hotmail.com

Cite as – American Psychological Association (APA)

Monteiro, A. K. S., Lima, F. S., Mesquita, R. F., Campelo Filho, E. G., & Matos, F. R. N. (2025, Jan./Apr.). Barriers and drivers of the relationship between gender diversity and innovation in organizations. International Journal of Innovation - IJI, São Paulo, 13(1), Article e26351. https://doi.org/10.5585/2025.26351

Resumo

Objetivo: Analisar a relação entre diversidade de gênero e inovação nas organizações, ao explorar suas barreiras e impulsionadores.
Abordagem metodológica: Foi realizada uma investigação qualitativa exploratória, iniciando com uma revisão bibliográfica e análise temática das publicações relevantes, localizadas na base de dados Web of Science (WoS). A identificação das barreiras e impulsionadores, associada à análise de sua influência e manifestação dentro do contexto organizacional, foi demonstrada através da identificação de tópicos emergentes obtidos por meio da revisão e dos elementos destacados na literatura, os quais foram integrados para formar um mapa temático.
Originalidade/Relevância: Este trabalho contribui ao explorar como a diversidade de gênero se relaciona à inovação. Além disso, destaca-se a importância de estratégias gerenciais e políticas públicas para promover a igualdade de gênero e estimular a criatividade organizacional.
Principais Resultados: Os resultados indicaram que organizações com maior diversidade de gênero tendem a ser mais inovadoras. A identificação das barreiras e impulsionadores contribuiu para nortear a elaboração de um mapa temático que orienta estratégias para favorecer a inovação nas empresas.
Contribuições Teóricas: Este estudo contribuiu para a teoria organizacional ao interpretar a relação entre diversidade de gênero e inovação. Além disso, destacou a necessidade de políticas inclusivas e práticas gerenciais que promovam a igualdade de oportunidades.
Contribuições Gerenciais: As descobertas tiveram implicações práticas para gestores e formuladores de políticas. Recomendou-se a implementação de políticas de igualdade de gênero e a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo para maximizar o potencial inovador das organizações.

Palavras-chave: diversidade de gênero, inovação, análise temática

[a] PhD student in Development and Environment at PRODEMA/UFPI. Master's in Public Management from UFPI. Nurse at the University Hospital of Piauí (HUPI/EBSERH)
[b] Master in Public Management from UFPI. Lawyer from Faculdade Santo Agostinho (FSA). Administrative Technician in Education at IFPI. fabiana.lima@ifpi.edu.br
[c] PhD in Administration. Professor at the Federal Institute of Piauí - IFPI. Lecturer in the Postgraduate Program in Public Policy (UFPI). rafael.fernandes@ifpi.edu.br
[d] PhD in Business Engineering (Administration) from the Universitaet Karlsruhe, Germany. Professor at the Federal University of Piauí (UFPI). eulaliocampelo@ufpi.edu.br
[e] Doctorate in Business Administration from the Federal University of Pernambuco. Lecturer at the Miguel Torga Higher Institute, Portugal. fneymatos@ismt.pt

Abstract

Barriers and drivers of the relationship between gender diversity and innovation in organizations

Purpose: To analyze the relationship between gender diversity and innovation in organizations by exploring its barriers and drivers.
Methodological Approach: An exploratory qualitative investigation commenced with a literature review and thematic analysis of relevant publications located in the Web of Science (WoS) database. The identification of barriers and drivers, associated with the analysis of their influence and manifestation within the organizational context, was demonstrated through the identification of emerging topics obtained through the review and the elements highlighted in the literature, which were integrated to form a thematic map.
Originality/Relevance: This work contributes by exploring how gender diversity relates to innovation. Furthermore, this study highlights the importance of managerial strategies and public policies to promote gender equality and stimulate organizational creativity.
Main Results: The results indicate that organizations with greater gender diversity tend to be more innovative. The identification of barriers and drivers contributed to guiding the development of a thematic map that orients strategies to foster innovation in companies.
Theoretical Contributions: This study contributes to organizational theory by interpreting the relationship between gender diversity and innovation. In addition, it highlights the need for inclusive policies and management practices that promote equal opportunities.
Managerial Contributions: The findings have practical implications for managers and policymakers. The implementation of gender equality policies and the promotion of an inclusive work environment to maximize the innovative potential of organizations are recommended.

Keywords: gender diversity, innovation, thematic analysis

Resumen

Barreras e impulsores de la relación entre diversidad de género e innovación en las organizaciones

Objetivo: Analizar la relación entre la diversidad de género y la innovación en las organizaciones, explorando sus barreras y factores impulsores.
Enfoque metodológico: Se realizó una investigación cualitativa exploratoria, comenzando con una revisión bibliográfica y un análisis temático de las publicaciones relevantes encontradas en la base de datos Web of Science (WoS). La identificación de barreras y drivers, asociados al análisis de su influencia y manifestación dentro del contexto organizacional, se demostró a través de la identificación de temas emergentes obtenidos a través de la revisión y elementos destacados en la literatura, los cuales se integraron para formar un mapa temático.
Originalidad/Relevancia: Este trabajo contribuye explorando cómo la diversidad de género se relaciona con la innovación. Además, se destaca la importancia de las estrategias de gestión y políticas públicas para promover la igualdad de género y estimular la creatividad organizacional.

CC BY NC SA

Principales Resultados: Los resultados indicaron que las organizaciones con mayor diversidad de género tienden a ser más innovadoras. La identificación de barreras y drivers contribuyó a orientar la creación de un mapa temático que orienta estrategias para promover la innovación en las empresas.
Contribuciones teóricas: Este estudio contribuyó a la teoría organizacional al interpretar la relación entre diversidad de género e innovación. Además, destacó la necesidad de políticas inclusivas y prácticas de gestión que promuevan la igualdad de oportunidades.
Contribuciones gerenciales: Los hallazgos tuvieron implicaciones prácticas para gerentes y formuladores de políticas. Se recomendó implementar políticas de igualdad de género y promover un ambiente de trabajo inclusivo para maximizar el potencial innovador de las organizaciones.

Palabras clave: diversidad de género, innovación, análisis temático

Introdução

O campo de pesquisas sobre inovação organizacional tem crescido nas últimas décadas devido ao entendimento de que o avanço e a disseminação de inovações implicam em crescimento econômico, maior dinamicidade e prosperidade para regiões e países, especialmente aqueles de economia emergente ou em desenvolvimento (Agnete Alsos *et al.*, 2013; Lindberg & Schiffbänker, 2013). Além destes resultados gerais, outras consequências positivas mais específicas têm sido listadas, tais como maiores lucros (Yamin *et al.*, 1999), acréscimos no desempenho de exportações (Kleinknecht & Mohnen, 2001) e de competitividade (Anderson *et al.*, 2014). Em adição, os ganhos não se limitam a resultados objetivos e financeiros, pois os benefícios podem ser somados aos alcançados no ambiente interno à organização como motivação, satisfação e a melhorias gerais percebidas pelos funcionários (Cropley & Cropley, 2017).

Os benefícios, assim como a pressão para inovar, são quase uma obviedade na literatura. Os fatores geralmente inclusos na resposta a esta pergunta são: econômicos, estruturais, processuais, recursos e competências específicas (Leifer *et al.*, 2000). São medidas conducentes. Contudo, em termos de avaliação de uma empresa nos resultados de sua inovação, usualmente, as medições são atrasadas, são verificados os resultados de vendas anuais e retorno de investimento sobre o patrimônio (Cropley & Cropley, 2017). São medidas efetuadas depois de o processo inovador ter supostamente acontecido. O *gap* entre os fatores que conduzem e os produtos consequentes pode ser preenchido se o foco for antecipado em vias de combinar pessoas, processos e cultura para o alcance de novos ganhos. O capital humano é entendido como essencial nesta função (Grimaldi *et al.*, 2012).

CC BY NC SA

O crescente interesse no papel das pessoas como um dos condutores do processo inovador despertou para a avaliação do impacto e contribuição das mulheres, bem como de um ambiente com maior diversidade de gênero, na inovação (Agnete Alsos *et al.*, 2013; Lindberg & Schiffbaenker, 2013). Entretanto, a diversidade *per se* não é um condutor ou compõe a capacidade de inovar se não há um ambiente favorável a ela, especialmente se for considerado o tradicional estereótipo masculino de gênero nas organizações (Cropley, 2002; Cropley & Cropley, 2017). Cropley e Cropley (2017) estudaram a relação entre o número de mulheres e a capacidade de inovação de uma empresa australiana com resultados iniciais apontando uma correlação negativa. A análise aprofundada indicou que, apesar do acréscimo no número de mulheres, a cultura organizacional não era favorável à diversidade de gênero e isso suprime as possibilidades de contribuição feminina.

Em setores tecnológicos, onde a inovação é frequentemente estimulada, mulheres encontram barreiras para o exercício e a progressão de suas carreiras. A falta de representatividade – que poderia inspirar outras mulheres a seguir a mesma área – alia-se à falta de colaboração, ao preconceito de gênero, à disparidade salarial e às oportunidades desiguais de crescimento em relação aos homens (Botella *et al.*, 2019; Cuevas-Vargas *et al*., 2022).

Observa-se que modelos explicativos que relacionam a influência da diversidade e do envolvimento dos funcionários na inovação não avaliaram os efeitos da cultura organizacional nesta relação (Østergaard *et al*.,2011; Soulat & Nasir, 2017). Da mesma forma, permanece pouco explorada como a diversidade de gênero e a inovação podem afetar a relação entre o desempenho ambiental e o valor da empresa (Benkraiem, *et al.,* 2022), ou seu impacto na base da pirâmide (Fuentes-Fuentes *et al.*, 2023), uma vez que a promoção das mulheres nos altos escalões não deve ser vista apenas para efeito de cumprimento da quota da diversidade de gênero (Adams *et al.*, 2023). Neste sentido, importa adicionar que, ao abordar a presença feminina nas organizações, considera-se um aspecto da diversidade de gênero, sem a pretensão de esgotar as complexas relações entre a inovação e todas as multiplicidades de gênero.

A partir deste contexto e discussões, questiona-se: quais elementos impulsionam e quais atuam como barreiras da relação entre diversidade de gênero e inovação nas organizações? Em vias de responder a esse questionamento, o objetivo geral deste trabalho foi analisar a relação entre a diversidade de gênero e a inovação nas organizações, ao explorar suas barreiras e impulsionadores. Para tanto, foi desenvolvida uma análise temática da produção científica sobre o

CC BY NC SA

tema, localizada na base de dados Web of Science (WoS), a fim de revelar os elementos descritos como influenciadores e barreiras na relação entre diversidade de gênero e inovação nas organizações, bem como de que maneira essa influência ocorre e, finalmente, propor um mapa temático que contemple estes elementos e oriente a elaboração de estratégias que favoreçam a inovação nas organizações por meio da diversidade de gênero.

Referencial Teórico

A inovação é aqui definida como a criação ou o melhoramento de um produto, processo ou serviço, sendo um elemento fundamental para a vantagem competitiva e a sobrevivência de uma organização (Hakovirta *et al.*, 2023; Heubeck & Meckl, 2023; Huang *et al*., 2023). Um ambiente inovador é aberto à novidade, à experimentação e à criatividade (Heubeck & Meckl, 2023).

Uma organização inovadora se faz através de uma cultura corporativa capaz de reunir e promover a colaboração de conhecimentos, experiência e recursos, entre atores de diferentes origens (Heubeck & Meckl, 2023). Esta diversidade tem sido relacionada a um ambiente organizacional mais colaborativo, ao aumento da eficiência e à melhoria da imagem pública, aumentando a fidelidade do cliente (Hakovirta *et al.*, 2023; Huang *et al*., 2023). Diante deste cenário, as organizações têm buscado um ambiente cada vez mais inovador e inclusivo, voltado para o alcance da inovação organizacional ambidestra, definida como a capacidade das empresas de encontrar novas oportunidades enquanto exploram a experiências anteriores, na busca de um futuro estável e eficiente (Hakovirta *et al.*, 2023).

O sucesso de uma estratégia de inovação nas empresas depende da composição da equipe, que deve refletir a diversidade de conhecimento – incluindo atributos baseados na experiência organizacional, funcional e empreendedora – e a diversidade demográfica, que se concentra em atributos de idade, cultura e gênero (Huang *et al*., 2023). Nas organizações científicas, especificamente voltadas ao desenvolvimento inovador, a complexidade de desafios também exige a formação de grupos de trabalho que reúnam pesquisadores com diferentes habilidades e perspectivas, destacando-se, aqui, a composição interdisciplinar e o equilíbrio de gênero (Specht & Crowston, 2022).

Apesar das evidências de que uma composição diversificada de gênero pode resultar em maior inovação nas empresas e serviços (Ahmed & Hamilton, 2021; Heubeck & Meckl, 2023; Javaid *et al*., 2023; Specht & Crowston, 2022), a participação das mulheres nos locais de trabalho

CC BY NC SA

ainda é obstaculizada pela desigualdade de acesso, preconceitos e estereótipos de gênero, além de culturas pouco flexíveis, o que envolve razões sociopolíticas, culturais e religiosas (Specht & Crowston, 2022). Estes fatores influenciam para que a disparidade entre homens e mulheres no trabalho se mantenha a mesma desde a década de 1990, muito embora, recentemente, haja um incremento na participação feminina, relacionado ao declínio da fertilidade, ao adiamento dos casamentos e à melhoria na educação das mulheres (Specht & Crowston, 2022).

A implementação de ações afirmativas e medidas legais tem sido um meio para ampliar a presença de mulheres e outras ditas minorias sexuais e de gênero no mercado de trabalho e na liderança de organizações (Capozza & Divella, 2023; Pompili *et al.*, 2021). Diante dessas exigências, as organizações dos setores público e privado tem implementado diferentes políticas e práticas para promover a igualdade de oportunidades entre os gêneros (Jansen *et al.*, 2021). Entretanto, a imposição de políticas antidiscriminatórias, por si só, não gera um compromisso real com a inclusão (Yassa & Edinger, 2023), de modo que, sem a presença de elementos impulsionadores, o aumento da representação feminina, em ambientes tradicionalmente liderados por homens, pode desencadear conflitos, afetando a colaboração, a confiança e a inovação (Heubeck & Meckl, 2023; Machokoto *et al.*, 2023). Além disso, muitas vezes, organizações públicas e privadas apresentam motivações diferentes para comunicar declarações de apoio à diversidade. Um ponto comum entre elas é que, para que haja a retenção de profissionais, deve haver coerência entre o que é declarado e a prática organizacional (Jansen *et al.*, 2021).

Apesar de haver estudos que relacionem uma composição diversificada das organizações a uma melhoria da inovação, a presença feminina na área da ciência e inovação ainda é pequena (Yassa & Edinger, 2023; Zhang & Zong, 2023). A desigualdade de gênero no ambiente organizacional tem sido relacionada à imposição de barreiras, que se devem às normas sociais e culturais, perpetuando estereótipos e conduzindo às mais diversas discriminações (Cuevas-Vargas *et al*., 2022; Yassa & Edinger, 2023; Zhang & Zong, 2023).

Embora muitas inovações ainda não consigam ajudar a reduzir desigualdades de gênero, tendo em vista a influência de barreiras socioculturais que fortalecem estereótipos de gênero e perpetuem a dominância masculina, o uso de soluções inovadoras para promover a pluralidade de gêneros nas organizações pode estimular a investigação, por meio do aumento de criatividade (Fuentes-Fuentes *et al.*, 2023; Graves *et al.*, 2022; McGuire *et al.*, 2022).

CC BY NC SA

Para além do aumento da criatividade, uma composição de gêneros diversos nas organizações pode oferecer novas perspectivas, valores, experiências e informações, que contribuem para a tomada de decisões (Adams *et al.*, 2023). Com isto, a percepção positiva das organizações é impulsionada, aumentando a confiança do público, melhorando a qualidade dos produtos e serviços e favorecendo a captação de recursos, beneficiando a inovação (Graves *et al.*, 2022; Hakovirta *et al.*, 2023; Javeed *et al.*, 2022b; McGuire *et al.*, 2022).

Para que seja alcançada a equidade, são necessárias medidas concretas que oportunizem visibilidade e voz às minorias de gênero, tais como o recrutamento direcionado de funcionários, a instituição de políticas favoráveis à família e a sustentação de atitudes igualitárias em relação à promoção e ascensão de mulheres nas carreiras (Biswas *et al*., 2021; Dalessandro & Lovell, 2023).

A inclusão no contexto organizacional requer esforços de gestão, com vistas à comunicação, interação e coordenação, além de um empenho da comunidade científica, no sentido de proporcionar conhecimento sobre o tema, capaz de favorecer a elaboração de ferramentas gerenciais inovadoras e políticas públicas inclusivas, que impulsionem a expansão de gênero nas organizações (Graves *et al.*, 2022; McGuire *et al.*, 2022; Thomson *et al.*, 2023; Yoo *et al*., 2023).

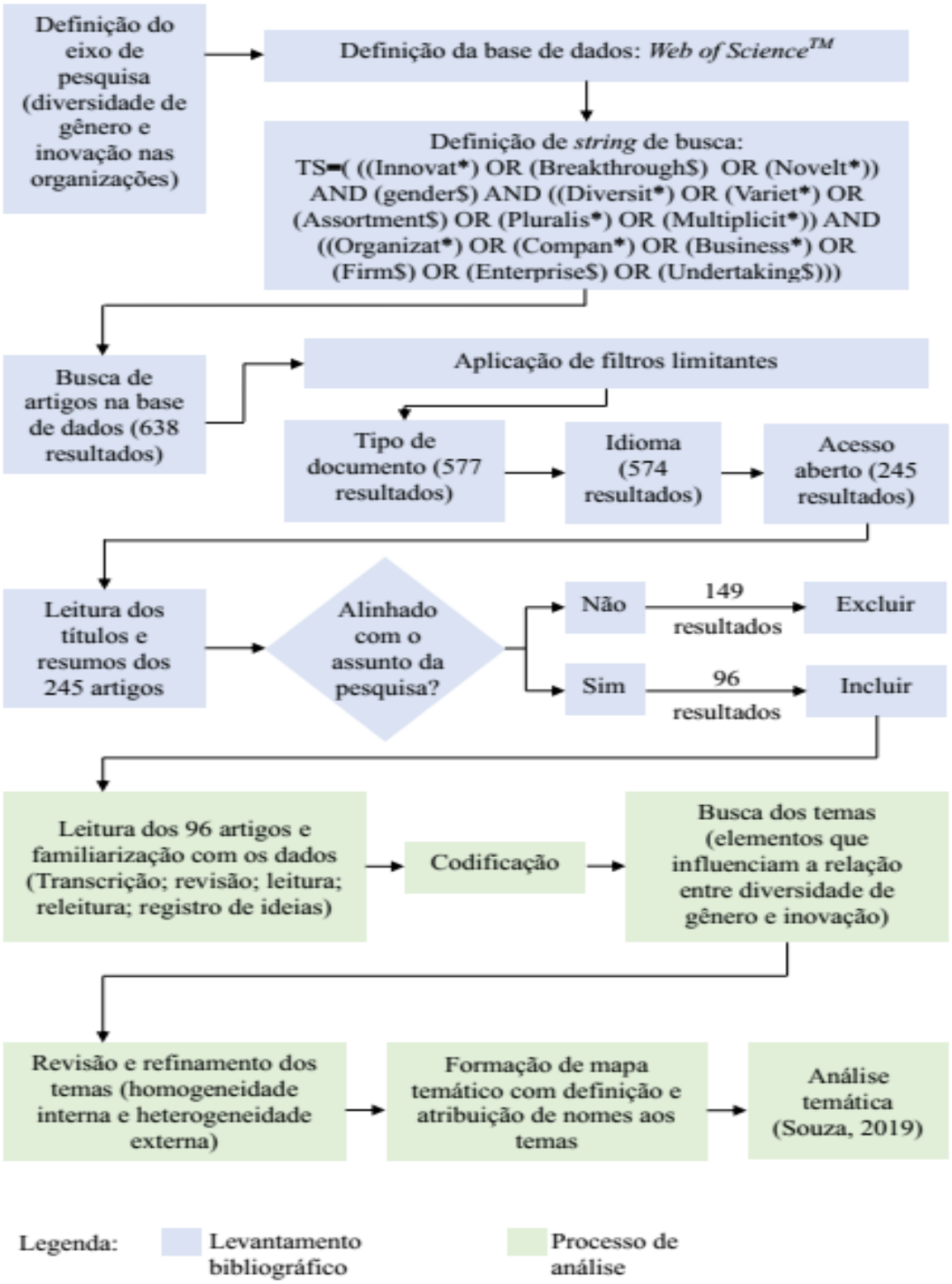
Método

Para responder o problema de pesquisa, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, a partir de um levantamento bibliográfico sobre o tema, aliado à análise das temáticas presentes nas publicações. A composição do portfólio de artigos utilizados neste estudo se deu através das etapas sintetizadas na Figura 1.

CC BY NC SA

Figura 1

Etapas do processo metodológico



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A produção de dados foi iniciada com a definição do eixo de pesquisa 'diversidade de gênero e inovação nas organizações'. Com isto, foi escolhida a base de dados *Web of Science*™, que possui um acervo significativo e de alta qualidade (Moraes; Kafure, 2023). A *string TS=(((Innovat*) OR (Breakthrough$) OR (Novelt*)) AND (gender$) AND ((Diversit*) OR (Variet*) OR (Assortment$) OR (Pluralis*) OR (Multiplicit*)) AND ((Organizat*) OR (Compan*) OR (Business*) OR (Firm$) OR (Enterprise$) OR (Undertaking$)))* foi elaborada para realizar o levantamento inicial.

A busca com a *string* ocorreu em 04 de novembro de 2023, apresentando 638 resultados, os quais foram filtrados, inicialmente, pelo tipo de documento, sendo selecionados apenas artigos ou artigos de revisão, publicados ou no prelo, excluindo os demais, resultando em 577 documentos. Com a aplicação do filtro de idioma português, espanhol ou inglês, foram obtidos 574 documentos.

O acesso integral aos estudos foi assegurado por meio da seleção daqueles que tinham acesso aberto, o que proporcionou um banco de artigos bruto composto por 245 documentos. Em seguida, foi realizada a leitura dos resumos e títulos, para checagem do alinhamento com o tema, ocasião em que foram excluídos 149 artigos, considerados não alinhados. Desse modo, restaram 96 documentos, formando um banco de artigos que foi exportado para um arquivo no formato de texto plano e submetido à ferramenta *Bibliometrix*, que permitiu o mapeamento inicial dos tópicos de tendência (Aria & Cuccurullo, 2017).

Para análise, foi utilizado o método de análise temática, método que identifica, analisa, interpreta e relata temas a partir de dados qualitativos conforme a proposta de Souza (2019). A condução da análise temática se deu pelo cumprimento de fases, sintetizadas na Figura 1. Dos 96 artigos retornados pela busca na WoS, foram selecionados para análise aqueles que abordavam diretamente a relação entre diversidade de gênero e inovação em organizações, considerando artigos empíricos e de revisão da literatura. Artigos que tangenciavam o tema ou focavam em outros aspectos da diversidade foram excluídos.

Desse modo, todos os 96 artigos foram submetidos à transcrição e revisão dos dados, mediante diversas repetições de leitura dos artigos, para identificação de padrões e registro de ideias. Cumprida esta etapa, deu-se início a codificação, a partir da localização de segmentos básicos, mas significativos em relação ao tema pesquisado. Estes códigos foram combinados, formando potenciais temas e subtemas, relacionados entre si e entre os extratos codificados (Souza, 2019).

CC BY NC SA

A codificação foi realizada de forma indutiva, a partir da leitura dos artigos selecionados. Inicialmente, foram identificados trechos relevantes relacionados à diversidade de gênero e inovação. Em seguida, esses trechos foram codificados com palavras-chave ou frases curtas que representavam seu conteúdo central. Os códigos foram então agrupados em categorias mais amplas, com base em suas semelhanças e relações, formando temas e subtemas.

Os extratos foram revisados e os temas foram submetidos ao refinamento, atendendo o critério de homogeneidade interna e heterogeneidade externa (Patton, 2014), até que fossem suficientes para atendimento dos objetivos do estudo. As etapas de codificação, busca e refinamento dos temas foram realizadas de forma manual, pelos pesquisadores, sem a utilização de *softwares* especializados em análise de dados.Com isto, foi formado um mapa temático onde, para cada tema, foi atribuído nome, além de uma breve descrição de escopo e conteúdo, o que possibilitou a elaboração do relatório de análise e a visualização das relações entre eles (Souza, 2019). O relatório final foi elaborado a partir dos dados obtidos, sem, no entanto, limitar-se à sua mera descrição, mas buscando construir um argumento relacionado ao problema de pesquisa (Souza, 2019).

Em alinhamento com o problema de pesquisa, a análise temática utilizada possuiu abordagem de tipo *Reflexive*, que se caracteriza por ser fluida e flexível, permitindo o aprofundamento com os dados e em afinidade com pesquisas sociais e justiça social. Esta abordagem corresponde ao tipo "*Big Q Qualitative Research*", no qual tanto a filosofia como a técnica são de raiz qualitativa (Souza, 2019).

Análise dos Resultados

A análise dos resultados foi dividida em seções, onde, inicialmente, são apresentados os tópicos de tendência extraídos do levantamento bibliográfico, a fim de revelar alguns elementos que influenciam na relação entre diversidade de gênero e inovação nas organizações, analisando de que maneira essa influência ocorre.

A seção seguinte se dedica à análise das barreiras e impulsionadores da relação entre diversidade de gênero e inovação nas organizações, destacando e analisando outros elementos que influenciam nesta relação, identificados por meio da análise temática.

Para melhor visualização, foi elaborado um mapa temático, reunindo os principais elementos extraídos da análise temática, além daqueles identificados nos tópicos de tendência. Ao

CC BY NC SA

destacar barreiras e impulsionadores desta dinâmica relacional, o mapa temático poderá orientar a elaboração de estratégias que favoreçam a inovação nas organizações através da diversidade de gênero e, por conta da amostra de trabalhos selecionada, foco na presença de mulheres nas organizações investigadas.

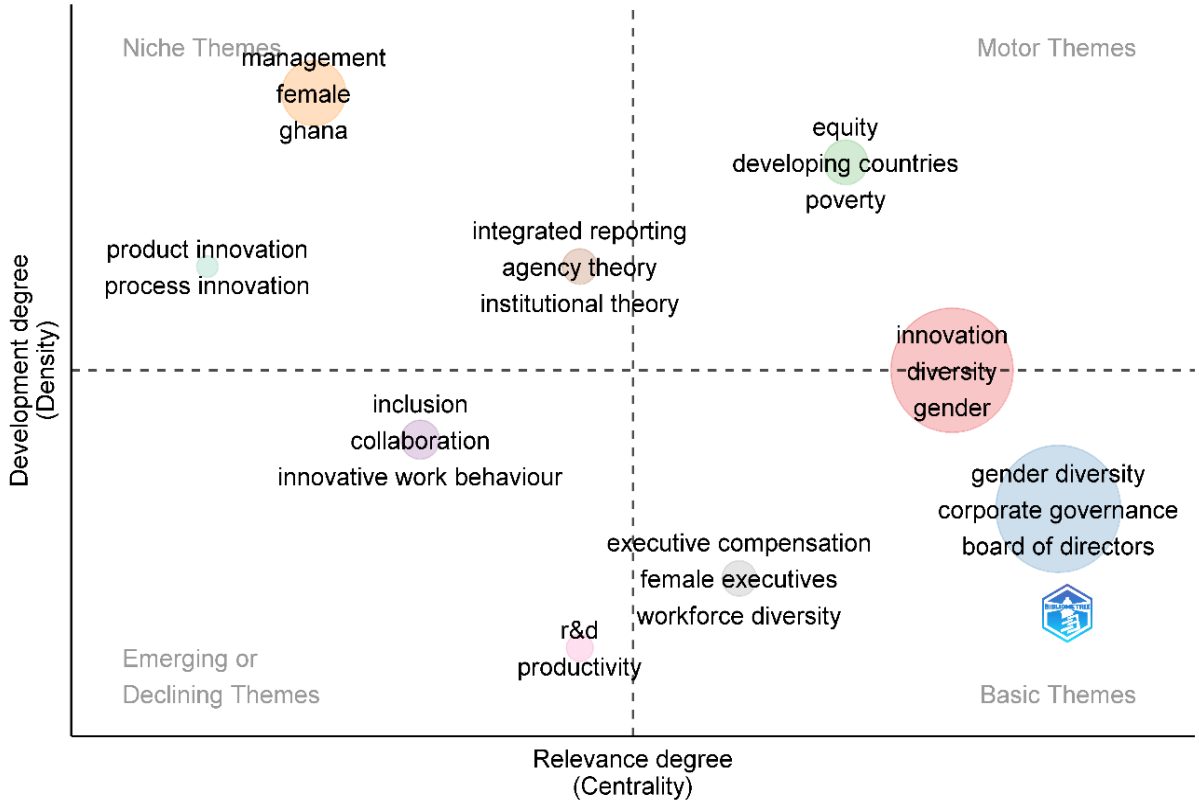
Tópicos de tendência

Os tópicos de tendência, apresentados na Figura 2, foram obtidos através da coocorrência de palavras-chave dos autores, as quais se encontram agrupadas conforme a centralidade de Callon – que compreende os graus de relevância e é representada pelo eixo horizontal da figura – e a densidade de Callon, disposta no eixo vertical, que considera o grau de desenvolvimento do tema (Callon *et al*., 1991; Urbizagástegui-Alvarado, 2022).

CC BY NC SA

Figura 2

Tópicos de tendência



Fonte: Ilustração extraída como *output* do *software Bibliometrix* (2023)

Os quadrantes superiores da Figura 2 trazem, à sua esquerda, os temas de nicho, com alta densidade e baixa centralidade, caracterizados por terem alta especialização, mas poucas ligações externas. Os temas mais desenvolvidos e de maior relevância são os temas motores, localizados no quadrante superior direito, caracterizados pela alta densidade e alta centralidade (Urbizagástegui-Alvarado, 2022).

Alguns temas podem estar em fases iniciais de desenvolvimento ou, ainda, em desaparecimento. São os temas emergentes ou em declínio, identificados no quadrante inferior esquerdo, que apresentam baixa densidade e baixa centralidade. Por fim, no quadrante inferior direito, apresentam-se os temas básicos, cuja baixa densidade e alta centralidade indica que ainda são pouco desenvolvidos, mas de grande relevância. Dessa maneira, os temas básicos se constituem em tendências para pesquisas futuras (Urbizagástegui-Alvarado, 2022).

CC BY NC SA

Dentre os tópicos de nicho, os processos inovadores que buscam ampliar a representação feminina no gerenciamento das organizações podem ser avaliados como impulsionadores. Nesse sentido, as políticas e ações afirmativas atuam na fase de recrutamento, contemplando cargos com poder de decisão, o que tem ampliado a participação de mulheres em posições de liderança, aumentando a visibilidade feminina (Botella *et al.*, 2019; Fine *et al*., 2020; Graves *et al.*, 2022; McGuire *et al.*, 2022).

Despontando como um impulsionador entre os temas motores, a equidade entre os gêneros nas organizações está diretamente relacionada ao sentimento de inclusão e à redução de disparidades. Embora a criação de ambientes equitativos exija uma transformação das estruturas, dos discursos, da cultura e das práticas organizacionais, algumas estratégias de inclusão, como o aumento da percepção de voz dos grupos de gênero não hegemônicos, podem estimular essas mudanças (Dalessandro & Lovell, 2023; Tarjem & Tufan, 2023).

No quadrante inferior esquerdo, apresenta-se a colaboração entre os gêneros que, quando incentivada, pode significar um importante impulsionador, capaz de gerar efeitos positivos na inovação e no desempenho (Yoo *et al*., 2023). Por outro lado, um ambiente diversificado, mas pouco colaborativo, pode se tornar uma barreira para o desenvolvimento de mulheres, em virtude da sub-representação feminina na área de ciências e inovação, o que pode causar uma dificuldade de integração (Natcher *et al.*, 2020; Specht & Crowston, 2022). Ao refletir sobre a desigualdade de gênero, a cultura científica e a sub-representação de grupos não-hegemônicos no sistema científico atual, Graves *et al.* (2022) reúnem propostas inovadoras utilizadas com êxito para a promoção da diversidade de gênero nas organizações, convidando os cientistas a estabelecer uma nova agenda de pesquisa, que seja equitativa e justa.

No quadrante inferior direito, a representatividade feminina em cargos de liderança surge como um possível impulsionador para o desenvolvimento da inovação. Para que isso se concretize, é preciso dissolver os empecilhos à captação de recursos e estimular a capacidade criativa, por meio da implementação de novos produtos e processos (Biscione *et al.*, 2022; Javaid *et al*., 2023; Joecks *et al*., 2023; Na & Shin, 2019).

Análise Temática

As relações entre a diversidade de gênero e a inovação foram abordadas nas publicações sob diferentes perspectivas. Embora os artigos analisados se dedicassem, de forma predominante,

CC BY NC SA

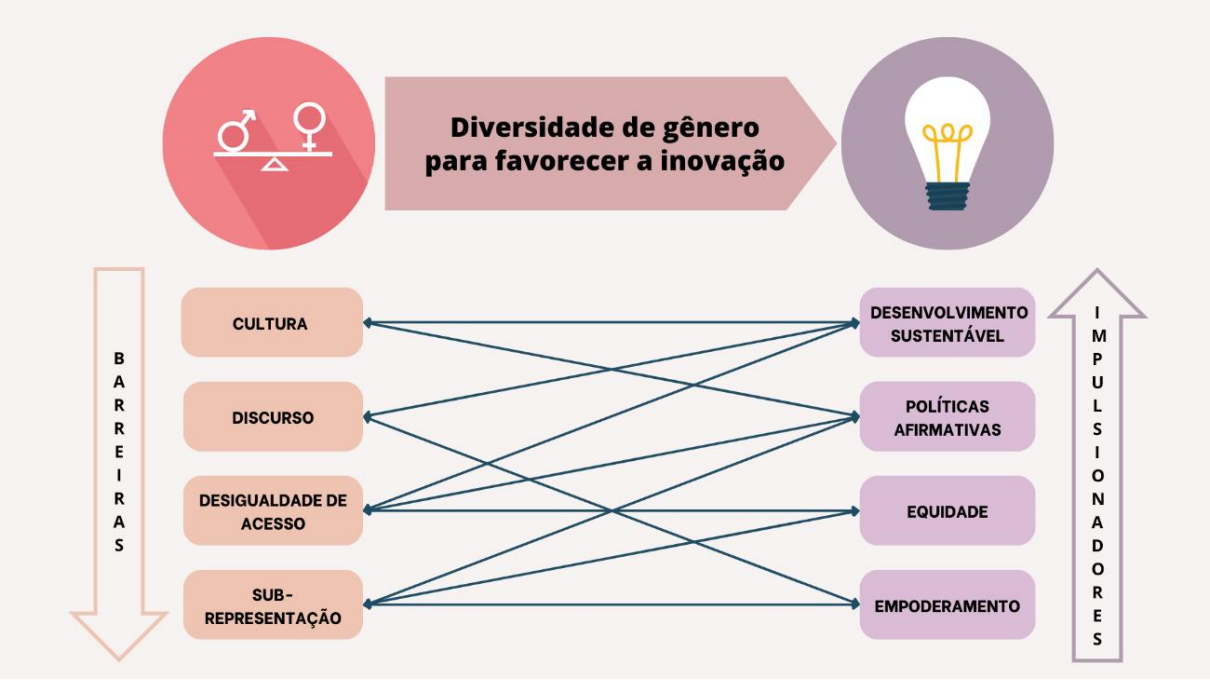
a elucidar os efeitos da pluralidade de gênero para a inovação nas organizações, foi possível identificar, em algumas publicações, o destaque ao uso de estratégias inovadoras para favorecer a diversidade de gênero no contexto organizacional (Biswas et al., 2021; Henningfield *et al.*, 2021; Benkraiem *et al.*, 2022; Christensen *et al.*, 2022; Graves *et al.*, 2022; Machokoto *et al.*, 2023; McGuire *et al.*, 2022; Tarjem & Tufan, 2023; Yassa & Edinger, 2023).

A leitura dos artigos revelou elementos que influenciam a relação entre diversidade de gênero e inovação, além daqueles destacados nos tópicos de tendência. Tais elementos foram agrupados e nomeados em temas, atendendo ao critério de homogeneidade interna – reunindo aqueles que apresentavam características comuns – e heterogeneidade externa, onde cada tema apresenta um padrão que o diferencia dos demais (Patton, 2014; Souza, 2019).

A Figura 3 apresenta um mapa temático, que reúne os principais elementos identificados nos tópicos de tendência e extraídos da análise temática, apontados como barreiras ou impulsionadores da dinâmica entre diversidade de gênero e inovação.

Figura 3

Mapa temático



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Optou-se por utilizar imagens na representação do mapa temático para facilitar a visualização das barreiras e impulsionadores e suas relações com a diversidade de gênero e a inovação. As imagens representam simbolicamente os conceitos centrais, permitindo uma compreensão mais rápida e intuitiva dos resultados.

A depender da forma como são conduzidos, alguns elementos descritos como barreiras podem servir como impulsionadores, apontando para uma dupla relação entre os construtos principais do tema, conforme evidenciado pelas setas de dupla direção. Para uma representação mais didática, os elementos foram dispostos no mapa de acordo com a forma predominante em que são descritos na literatura, configurando-se como barreiras ou impulsionadores. Embora os elementos se relacionem mutuamente, optou-se por analisá-los individualmente, através de subseções que detalham suas principais características.

A barreira cultural

A diferença de inovação entre os gêneros pode variar, na literatura, conforme o tipo de inovação, uma vez que a inovação em processos costuma ser maior em grupos com grande presença feminina, enquanto a inovação em produtos, sobretudo os que requerem maior tecnologia, costuma ser maior em equipes dominadas por homens (Cuevas-Vargas *et al*., 2022; Sánchez *et al*., 2023), conforme caracterizado nos estudos. Este fato pode ser decorrente da dominação social baseada no gênero e no patriarcado, que se reflete em todos os aspectos da sociedade humana (Graves *et al.*, 2022). Em virtude dos papéis e padrões sociais e culturais de gênero, que perpetuam estereótipos sobre quais profissões seriam adequadas para homens e mulheres, as carreiras nas áreas de ciências, tecnologia, engenharia e matemática não costumam, na maioria das vezes, serem escolhidas por mulheres (Botella *et al.*, 2019).

A inovação decorre de uma atitude ativa, enquanto a cultura predominante em diversos contextos organizacionais reflete a ideia de passividade feminina, direcionando aos homens características como força, segurança e confiabilidade (Na & Shin, 2019; Thomson *et al.*, 2023). A estereotipagem cultural – que induz a uma menor formação de mulheres em ciências e tecnologia – gera a falta de confiança feminina no seu potencial em relação à alta tecnologia e, até mesmo, à liderança em Conselhos de Administração (Cuevas-Vargas *et al*., 2022; Hofstra *et al.*, 2020).

Este fenômeno cultural que fomenta a insegurança feminina, é identificado por Pompili *et al.* (2021) como ‘lacuna de confiança’. Enquanto o sucesso de um líder masculino costuma ser

CC BY NC SA

atribuído à tomada de decisão correta, o sucesso da liderança feminina é, frequentemente, creditado às circunstâncias favoráveis, à sorte ou, ainda, ao apoio masculino (Pompili *et al.*, 2021).

As desigualdades sistêmicas derivam de uma cultura masculina e heteronormativa, reproduzida nas organizações, que associa mulheres a uma menor capacidade de pensamento racional e objetivo, condicionando-as, por vezes, a adotar uma expressão de gênero alinhada a um perfil associado à masculinidade para conquistar espaços e adquirir visibilidade nas organizações (Kuschel *et al.*,2020; Na & Shin, 2019; Tarjem & Tufan, 2023).

A barreira do discurso

Kuschel *et al.* (2020) apontam que os processos, estruturas e discursos são construídos e diferenciados pelo gênero. Por esta razão, muitas organizações adotam um discurso público de compromisso com a diversidade, para induzir à imagem de um ambiente organizacional mais favorável, com o intuito de promover níveis mais elevados de inovação (Jansen *et al.*, 2021). Quando a organização utiliza uma linguagem inclusiva, favorece o sentimento de pertença, fazendo com que o discurso sirva como impulsionador da diversidade para a inovação (Yassa & Edinger, 2023).

Em contrapartida, as organizações frequentemente reproduzem imagens estereotipadas ao associar desempenho, liderança e capacidade de inovação profissional com masculinidade (Christensen *et al.*, 2022). Como exemplo, o discurso predominante no ambiente esportivo profissional, que utiliza termos masculinos para destacar qualidades de força e potência entre atletas femininas (Thomson *et al.*, 2023).

Quando o discurso reproduz estereótipos de gênero, fornece sinais de quais grupos seriam pertencentes àquela organização, tornando-a pouco atraente a gêneros diversos e obstaculizando a influência da pluralidade na inovação (Christensen *et al.*, 2022; Yassa; Edinger, 2023). Este cenário tem gerado preocupação em áreas médicas como a ortopedia e a neurocirurgia, costumeiramente retratadas como especialidades masculinas, que requerem grande esforço físico ou abdicação (Ahmed &; Hamilton, 2021; Kim *et al.*, 2021).

De modo geral, na medicina, a diversidade de gênero impacta a inovação ao ampliar as pesquisas para o atendimento de questões sociais e interpessoais, além de incluir análises voltadas às especificidades de sexo e gênero (Fine *et al.*, 2020). Entretanto, o discurso predominante entre cirurgiões ortopédicos prejudica a permanência de mulheres nesta categoria profissional,

CC BY NC SA

impedindo a contribuição destas com ideias mais inovadoras, capazes de proporcionar maior qualidade dos cuidados clínicos aos pacientes e dos resultados relacionados às cirurgias (Ahmed & Hamilton, 2021). No campo da neurocirurgia, a presença feminina se destaca através de contribuições no conhecimento científico e no desenvolvimento de tecnologias inovadoras. No entanto, permanece sub-representada face às práticas discursivas orientadas para o grupo masculino dominante (Kim *et al.*, 2021).

A barreira da desigualdade de acesso

A desigualdade de mulheres no acesso aos recursos necessários para a inovação – sejam eles econômicos, tecnológicos ou de conhecimento – se constitui em uma grave barreira, que afeta a permanência feminina nas organizações e no contexto do trabalho (Capozza & Divella, 2023; Christensen *et al.*, 2022; Graves *et al.*, 2022).

A desigualdade de acesso ao conhecimento é flagrante em cursos de formação oferecidos no local de trabalho. Mesmo em países com taxas de educação equiparadas entre mulheres e homens, as empresas proporcionam formação, de forma preferencial, a trabalhadores masculinos, o que aprofunda a diferença de inovação entre os gêneros (Biscione *et al.*, 2022).

A mesma situação também se evidencia na desigualdade de acesso a subsídios financeiros, tecnologias e práticas de publicação científica (Biscione *et al.*, 2022; Hofstra *et al.*, 2020), que faz com que o desenvolvimento de práticas de excelência do conhecimento científico também seja impactado pela desigualdade de acesso que afeta mulheres e outras minorias de gênero, reduzindo a possibilidade de progressão na carreira acadêmica (Pompili *et al.*, 2021).

Nas empresas, embora as mulheres não obtenham desvantagens explícitas no acesso ao financiamento bancário, as mulheres empreendedoras enfrentam desafios referentes a restrições financeiras, especialmente devido a um histórico de crédito empresarial mais fraco em relação aos homens, além da tendência a gerir empresas menores, o que dificulta o acesso a valores mais significativos (Ruiz-palomo *et al*., 2022).

A barreira da sub-representação

Embora tenha sido demonstrado que a diversidade na composição das equipes em organizações contribui consistentemente para resultados positivos na inovação, as mulheres seguem sub-representadas nas equipes (Botella *et al.*, 2019; McGuire *et al.*, 2022; Sánchez *et al*.,

CC BY NC SA

2023). A baixa representação feminina tem sido atribuída à falta de visibilidade delas em áreas potencialmente inovadoras, o que desencoraja a atuação de outras mulheres. O baixo percentual de mulheres enfraquece a rede de apoio, impactando negativamente o pertencimento e a satisfação no trabalho (Botella *et al.*, 2019).

Uma análise da composição de equipes de inovação no setor agrícola demonstrou que, apesar das mulheres inovarem com a mesma capacidade que os homens na agricultura, elas costumam ser limitadas a contribuições externas e à produção de mídia em redes sociais. Essa baixa representação feminina nas atividades finalísticas diminui a probabilidade de que as contribuições das inovações geradas por mulheres sejam incorporadas por seus pares (McGuire *et al.*, 2022).

No campo científico, em que pesem as taxas de inovações dos grupos sub-representados serem mais elevadas em geral, as contribuições inovadoras geradas por grupos minoritários – dentre os quais, encontram-se as minorias de gênero – têm menor aceitação no meio acadêmico, devido a fatores culturais que se refletem em menor confiança ou, ainda, à formação de núcleos de colaboração homogêneos, que dificultam a integração (Hofstra *et al.*, 2020; Natcher *et al.*, 2020).

A inovação nas organizações requer, além de uma equipe inovadora para seu desenvolvimento, a tomada de decisão dos gestores para sua implementação. No entanto, a sub-representação feminina nos cargos que envolvem tomada de decisão pode ser afetada pela dominância masculina, que alimenta a formação de redes específicas de gênero. Essa atitude reduz a confiança depositada às gestoras, o que impacta sua visibilidade, reduz seu potencial de liderança, influencia a capacidade de provisionamento de recursos e afeta o desempenho feminino na inovação (Heubeck & Meckl, 2023; Javaid *et al*., 2023).

O desenvolvimento sustentável como elemento impulsionador

A desigualdade de gêneros nas organizações foi o elemento condutor da elaboração do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, incluído na Agenda 2030, a qual foi aprovada pela Assembleia das Nações Unidas. O ODS 5 visa capacitar mulheres e meninas através de oportunidades de trabalho digno, para alcançar a igualdade de gênero (Fernández-Torres *et al*., 2021). Para atingir o desenvolvimento sustentável, faz-se necessário o enfoque em práticas econômicas, ambientais e sociais, que considerem as questões relacionadas com o gênero,

CC BY NC SA

aumentando as práticas inclusivas das organizações (Fernández-Torres *et al*., 2021; Javeed *et al.*, 2022a).

Em apoio ao pactuado na Agenda 2030, algumas organizações têm criado programas inovadores, que proporcionam flexibilidade e apoio à amamentação no trabalho, para apoiar as mães no retorno às atividades. Recentemente, uma das maiores empresas de inovação em saúde do mundo, anunciou que as mulheres representavam perto de 50% da sua força de trabalho, resultado de diferentes ações voltadas à sustentabilidade social (Pompili *et al.*, 2021).

As organizações que incorporam práticas sustentáveis tendem a gerar mais inovação de processos e produtos. O desenvolvimento sustentável está associado à diversidade de gênero, uma vez que a liderança feminina torna a organização mais propensa ao envolvimento com inovações ambientais, o que melhora a imagem da organização e, consequentemente, a capacidade de acessar recursos de financiamento (Javeed *et al.*, 2022b). Entretanto, para que essa relação se concretize, é necessário que essa representação feminina seja numericamente significativa, tendo em vista que, em ambientes com forte cultura patriarcal, a pressão financeira pode enfraquecer o impacto da liderança feminina no que é nomeado de inovação verde (Javeed *et al.*, 2022b; Ma *et al.*, 2022).

As políticas afirmativas como elemento impulsionador

Para a redução da disparidade de gênero nas organizações, Fernández-Torres *et al*. (2021) apontam a necessidade de maior envolvimento da gestão pública, que tem o dever de incentivar a implementação destas práticas através de políticas e incentivos. Nesse sentido, as políticas afirmativas têm sido implementadas em organizações públicas, com extensão e incentivo ao setor privado, na tentativa de mitigar desigualdades (Fine *et al*., 2020; Na & Shin, 2019).

As políticas afirmativas têm buscado compensar preconceitos históricos que reduzem a competitividade das mulheres no contexto do trabalho. No meio acadêmico, o preconceito de gênero tem obstaculizado a presença de mulheres na condução de pesquisas inovadoras, além de estabelecer parâmetros mais exigentes no julgamento de publicações produzidas por elas. Neste ponto, as medidas de ação afirmativa podem ajudar a garantir uma tomada de decisão baseada no mérito e na contribuição (Fine *et al*., 2020).

Nos últimos anos, a introdução de regulamentações que promovem a diversidade de gênero na liderança de empresas, no cenário político e no mercado de trabalho tem aumentado a presença de mulheres nas organizações, o que contribui para o desenvolvimento da inovação. Entretanto, há

CC BY NC SA

países, como a Espanha, em que essas regulamentações possuem um caráter voluntário, sem prever penalidades ao seu descumprimento, reduzindo seus potenciais efeitos (Sánchez *et al*., 2023).

Ciente da necessidade e dos desafios de ampliar a participação feminina na inovação, a Comissão Europeia tem procurado assegurar a diversidade de gênero através de programas de financiamento, os quais exigem, como condição de acesso, a incorporação da diversidade em todas as fases do processo de investigação e inovação no domínio da Ciência e Tecnologia, o que inclui, além da diversidade nas equipes, a inclusão das questões de gênero em pesquisas (Botella *et al.*, 2019).

A equidade como elemento impulsionador

A promoção da equidade em diferentes contextos organizacionais tem contribuído para o desenvolvimento de práticas e produtos inovadores, especialmente voltados para a solução de questões sociais historicamente negligenciadas. No contexto político, a representação das mulheres estimulou inovações para o aumento da cobertura de cuidados à infância, ampliação de acesso à água e ao saneamento, além de políticas de enfrentamento à violência de gênero (Kim *et al.*, 2021).

No sentido inverso, a inovação também pode ser utilizada em benefício da diversidade de gênero, na construção de ambientes organizacionais mais equitativos. Alguns pesquisadores têm sido convocados a elaborar teorias e quadros conceituais inovadores, que facilitem a incorporação da equidade nos modelos de governança esportiva, com o intuito de contribuir para a sustentabilidade feminina no desporto profissional (Thomson *et al.*, 2023). Isto porque a adoção de práticas que favoreçam uma cultura de equidade com vistas à mobilidade profissional, à retenção de cargos e à qualidade nas experiências tem sido considerada fundamental para a integração e permanência de mulheres nas organizações, com vistas à melhoria do desempenho e da capacidade de inovação (Botella *et al.*, 2019; Cooper *et al.*, 2020; Cuevas-Vargas *et al*., 2022; Specht & Crowston, 2022).

Ao considerar que a representatividade feminina está positivamente relacionada com a inovação em geral, Na e Shin (2019) apoiam que os países emergentes devem empreender esforços mais significativos na promoção da equidade de gênero. A contribuição efetiva da equidade de gênero na inovação depende de uma estrutura de governança capaz de integrar as mulheres, indo

além do aumento de vagas femininas, ao proporcionar voz e visibilidade, com vistas à sustentabilidade e ao desempenho inovador (Na & Shin, 2019).

O empoderamento como elemento impulsionador

O desenvolvimento de inovação de produtos tem sido associado à retenção de talentos no campo de ciências, tecnologia, engenharia e matemática. A avaliação de programas de intervenção destinados a aumentar a participação de mulheres e outros grupos sub-representados entre os estudantes destas áreas, apontou que o empoderamento feminino influencia o envolvimento, melhorando o desempenho e aumentando a permanência de mulheres (Botella *et al.*, 2019).

Com base nos pressupostos da 'Teoria do Alto Escalão', Sánchez *et al*., (2023) reconhecem que o aumento da diversidade de gênero em cargos de liderança leva a decisões estratégicas capazes de potencializar as inovações organizacionais de produtos e processos. Apesar disso, as mulheres enfrentam mais dificuldades do que os homens quando aspiram a cargos de gestão, em virtude dos estereótipos sociais e da cultura corporativa masculina, que vinculam o potencial de liderança a características associadas aos homens. Além disso, a responsabilidade do cuidado familiar imposta às mulheres reduz as oportunidades de *networking* nos círculos de gestão empresarial, o que pode impedir a eleição de mulheres para cargos de governança (Sánchez *et al*., 2023).

Dessa maneira, o empoderamento feminino, associado ao reconhecimento e à ampla divulgação das inovações bem-sucedidas geradas por mulheres, contribui para reduzir essa baixa aceitação cultural da liderança exercida por mulheres. Ao proporcionar visibilidade ao potencial feminino, demonstrando uma possibilidade de equilíbrio entre carreira e vida pessoal, outras mulheres também são inspiradas ao empoderamento (Botella *et al.*, 2019).

Considerações Finais

O objetivo desse artigo foi analisar a relação entre a diversidade de gênero e a inovação nas organizações, ao explorar suas barreiras e impulsionadores. A relação das barreiras e dos impulsionadores, a análise de sua influência e como ela se dá no âmbito das organizações foram apresentadas através de tópicos de tendência, gerados por meio do recorte bibliográfico e por elementos identificados na literatura, os quais serviram à composição de um mapa temático.

CC BY NC SA

Observou-se uma forte interrelação entre a cultura organizacional e o discurso utilizado em relação à diversidade de gênero, mais especificamente na presença ou não de mulheres. Uma cultura que perpetua estereótipos de gênero tende a utilizar um discurso que reforça essas ideias, criando barreiras para a inclusão e a inovação. Também ficaram evidenciadas lacunas na literatura, como a falta de estudos quantitativos que investiguem a relação causal entre diversidade de gênero e inovação. Desse modo, pesquisas futuras poderão utilizar técnicas como regressões, para estabelecer relações causais mais robustas.

Por meio destes resultados, este artigo contribui para identificar e analisar a influência de elementos capazes de influenciar a relação entre a diversidade de gênero e a inovação das organizações, impulsionando ou obstaculizando esta relação. Além disso, o mapa temático proposto contribui para orientar a elaboração de estratégias gerenciais e políticas públicas que favoreçam a inovação nas organizações através da diversidade de gênero, que podem ser elaboradas guiando-se pelas realidades locais e contextos diversos, aproveitando-se das relações e dos temas indicados, sem qualquer caráter puramente impositivo do que se apresenta como quadro geral deste trabalho. As discussões apresentadas neste estudo também podem reduzir lacunas de conhecimento sobre o tema, cooperando com uma agenda de pesquisa sobre equidade e justiça de gênero.

No que se refere a possíveis limitações, cumpre observar que este trabalho não traz uma produção de dados empírica de primeira mão, notadamente pela ausência de intervenção com práticas inclusivas voltadas à inovação, e da análise longitudinal aplicada na organização, capaz de demonstrar estudos mais conclusivos, razão pela qual indica-se esta possibilidade para futuras pesquisas.

Por fim, as evidências apoiam a implementação das práticas inclusivas, com vistas a uma composição diversa de gêneros nas organizações, não apenas por ser uma política afirmativa de responsabilidade social, mas, sobretudo, por ser uma estratégia de crescimento econômico, com vistas ao desenvolvimento sustentável.

CC BY NC SA

CRediT - Declaração de Contribuição de Autoria

Contribuição	MONTEIRO, A. K. S.	LIMA, F. S.	MESQUITA, R. F.	CAMPELO FILHO, E. G.	MATOS, F. R. N.
Contextualização	X	X	X	X	X
Metodologia	X	X	X	X	X
Software	X	-	-	-	-
Validação	-	-	X	X	X
Análise Formal	-	-	X	X	X
Investigação	X	X	X	X	-
Recursos	X	X	-	-	-
Curadoria de Dados	-	-	X	X	X
Original	X	X	X	X	X
Revisão e edição	X	X	X	X	
Visualização	-	-	X	X	X
Supervisão	-	-	X	X	X
Administração do Projeto	X	X	X	X	-
Aquisição de Financiamento	-	-	-	-	-

Referências

Adams, K., Attah-Boakye, R., Yu, H., Johansson, J. & Njoya, E. T. (2023). Female board representation and coupled open innovation: Evidence from emerging market multinational enterprises. *Technovation*,*124*, 102749, 2023.https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102749

Agnete Alsos, G., Ljunggren, E., & Hytti, U. (2013). Gender and innovation: state of the art and a research agenda. *International Journal of gender and Entrepreneurship*, *5*(3), 236-256. https://doi.org/10.1108/IJGE-06-2013-0049

Ahmed, M., & Hamilton, L. C. (2021). Current challenges for women in orthopaedics. *Bone & joint open*, *2*(10), 893–899. https://doi.org/10.1302/2633-1462.210.BJO-2021-0089.R1

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, *40*(5), 1297-1333. https://doi.org/10.1177/0149206314527128

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis, Journal of Informetrics. *Journal of Informetrics*, *11*(4), 959-975.

https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Benkraiem, R., Shuwaikh, F., Lakhal, F., & Guizani, A. (2022). Carbon performance and firm value of the World's most sustainable companies. *Economic Modelling*, *116*, 106002. https://doi-org.ez17.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.econmod.2022.106002

Biscione, A., Boccanfuso, D., Caruso, R., & de Felice, A. (2022). The innovation gender gap in transition countries. *Economia Politica*, *39*(2), 493-516. https://doi-org.ez17.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s40888-021-00238-4

Biswas, K., Boyle, B., & Bhardwaj, S. (2021). Impacts of supportive HR practices and organisational climate on the attitudes of HR managers towards gender diversity–a mediated model approach. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarshi*, *9*(1), 18-33. Recuperado de: https://doi-org.ez17.periodicos.capes.gov.br/10.1108/EBHRM-06-2019-0051

Botella, C., Rueda, S., López-Iñesta, E. & Marzal, P. (2019). Gender Diversity in STEM Disciplines: A Multiple Factor Problem. *Entropy*. *21*(1), 30. https://doi.org/10.3390/e21010030

Callon, M., Courtial, J. P., & Laville, F. (1991). Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: The case of polymer chemsitry. *Scientometrics*, *22*, 155-205. https://doi-org.ez17.periodicos.capes.gov.br/10.1007/BF02019280

Capozza, C., & Divella, M. (2023). Gender diversity in European firms and the R&D-innovation-productivity nexus. *The Journal of Technology Transfer*, 1-22. https://doi-org.ez17.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10961-023-10003-3

Christensen, H. R., Nexø, L. A., Pedersen, S., & Breengaard, M. H. (2022). The lure and limits

of smart cars: visual analysis of gender and diversity in car branding. *Sustainability*, *14*(11), 6906. https://doi.org/10.3390/su14116906

Cooper, J. N., Newton, A. C., Klein, M., & Jolly, S. (2020). A call for culturally responsive transformational leadership in college sport: An anti-ism approach for achieving equity and inclusion. *Frontiers in Sociology*, *5*, 65. https://doi.org/10.3389/fsoc.2020.00065

Cropley, A. (2002). Creativity and innovation: Men's business or women's work? *Baltic Journal of Psychology*, *3*, 77-88. https://www.researchgate.net/profile/Arthur-Cropley/publication/260360566_Creativity_and_innovation_Men's_business_or_women's_work/links/0a85e530dee8f6e4f1000000/Creativity-and-innovation-Mens-business-or-womens-work?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail&_rtd=e30%3D

Cropley, D., & Cropley, A. (2017). Innovation capacity, organisational culture and gender. *European Journal of Innovation Management*, *20*(3), 493-510. https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2016-0120

Cuevas-Vargas, H., Velázquez-Espinoza, N., & Colín-Salgado, M. (2022). Technological Innovation in Colombian Small Firms: A Gender Multi-Group Analysis. *Business Systems Research: International journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, *13*(1), 46-65. https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0004

Dalessandro, C., & Lovell, A. (2023). Influence and Inequality: Worker Identities and Assessments of Influence over Workplace Decisions. *Social Sciences*, *12*(4), 205. https://doi.org/10.3390/socsci12040205

Fernández-Torres, Y., Gutiérrez-Fernández, M., & Gallego-Sosa, C. (2021). Environmental

performance of the tourism sector from a gender diversity perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(16), 8834. https://doi.org/10.3390/ijerph18168834

Fine, C., Sojo, V., & Lawford-Smith, H. (2020). Why does workplace gender diversity matter? Justice, organizational benefits, and policy. *Social Issues and Policy Review*, *14*(1), 36-72. https://doi.org/10.1111/sipr.12064

Fuentes-Fuentes, M. del. M., Quintana-García, C., Marchante-Lara, M., & Benavides-Chicón, C. G. (2023). Gender diversity, inclusive innovation and firm performance. *Sustainable Development*, *31*(5), 3622-3638. https://doi.org/10.1002/sd.2615

Graves Jr, J. L., Kearney, M., Barabino, G., & Malcom, S. (2022). Inequality in science and the case for a new agenda. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *119*(10), e2117831119. https://doi.org/10.1073/pnas.211783111

Grimaldi, M., Cricelli, L., & Rogo, F. (2012). A methodology to assess value creation in communities of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, *13*(3), 305-330. https://doi.org/10.1108/14691931211248882

Hakovirta, M., Denuwara, N., Topping, P., & Eloranta, J. (2023). The corporate executive leadership team and its diversity: impact on innovativeness and sustainability of the bioeconomy. *Humanities and Social Sciences Communications*, *10*(1), 1-10. https://doi.org/10.1057/s41599-023-01635-9

Heubeck, T., & Meckl, R. (2023). Does board composition matter for innovation? A longitudinal study of the organizational slack–innovation relationship in Nasdaq-100 companies. *Journal of Management and Governance*, 1-28. https://doi.org/10.1007/s10997-023-09687-4

CC BY NC SA

Hofstra, B., Kulkarni, V. V., Munoz-Najar Galvez, S., He, B., Jurafsky, D., & McFarland, D. A. (2020). The diversity–innovation paradox in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *117*(17), 9284-9291. https://doi.org/10.1073/pnas.1915378117

Huang, S., Battisti, M., & Pickernell, D. (2023). The roles of innovation strategy and founding team diversity in new venture growth. *Journal of Business Research*, *158*, 113653. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113653

Jansen, W. S., Kröger, C., Van der Toorn, J., & Ellemers, N. (2021). The right thing to do or the smart thing to do? How communicating moral or business motives for diversity affects the employment image of Dutch public and private sector organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, *51*(7), 746-759. https://doi.org/10.1111/jasp.12783

Javaid, H. M., Ain, Q. U., & Renzi, A. (2023). She-E-Os and innovation: do female CEOs influence firm innovation?. *European Journal of Innovation Management*, *26*(4), 982-1004. https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0227

Javeed, S. A., Teh, B. H., Ong, T. S., Chong, L. L., Abd Rahim, M. F. B., & Latief, R. (2022b). How does green innovation strategy influence corporate financing? Corporate social responsibility and gender diversity play a moderating role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(14), 8724.https://doi.org/10.3390/ijerph19148724

Javeed, S. A., Zhou, N., Cai, X., & Latief, R. (2022a). How does corporate management affect green innovation via business environmental strategies?. *Frontiers in Environmental Science*, *10*, 1059842.

Joecks, J., Pull, K., & Scharfenkamp, K. (2023). Women directors and firm innovation: The role of women directors' representative function. *Managerial and Decision Economics*, *44*(2),

CC BY NC SA

1203-1214. https://doi.org/10.1002/mde.3742

Kim, E. E., Klein, A. L., Lartigue, J. W., Hervey-Jumper, S. L., & Rosseau, G. (2021). Diversity in neurosurgery. *World Neurosurgery*, *145*, 197-204. https://doi.org/10.1016/j.wneu.2020.08.219

Kleinknecht, A., & Mohnen, P. (Eds.). (2001*). Innovation and firm performance: Econometric explorations of survey data*. Springer. https://doi.org/10.1057/9780230595880

Kuschel, K., Ettl, K., Díaz-García, C., & Alsos, G. A. (2020). Stemming the gender gap in STEM entrepreneurship–insights into women's entrepreneurship in science, technology, engineering and mathematics. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *16*(1), 1-15. https://doi.org/10.1007/s11365-020-00642-5

Leifer, R. (2000). Radical innovation: How mature companies can outsmart upstarts. Harvard Business Press.

Lindberg, R., & Schiffbänker, H. (2013). Gender and innovation. *In*: E. G. Carayannis (Eds) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, 782-789. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3858-8_454

Ma, Z., Shu, G., Wang, Q., & Wang, L. (2022). Sustainable governance and green innovation: A perspective from gender diversity in China's listed companies. *Sustainability*, *14*(11), 6403. https://doi.org/10.3390/su14116403

Machokoto, M., Lemma, T. T., Dsouli, O., Fakoussa, R., & Igudia, E. (2023). Coupling men-to-women: Promoting innovation in emerging markets. *International Journal of Finance & Economics*, 1–22. https://doi.org/10.1002/ijfe.2842

McGuire, E., Rietveld, A. M., Crump, A., & Leeuwis, C. (2022). Anticipating gender impacts in scaling innovations for agriculture: Insights from the literature. *World Development*

Perspectives, *25*, 100386. https://doi.org/10.1016/j.wdp.2021.100386

Moraes, L. L. D., & Kafure, I. (2023). Bibliometria e ciência de dados um exemplo de busca e análise de dados da Web of Science (WoS). RDBCI: *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, *18*, e020016. https://doi.org/10.20396/rdbci.v19i0.8658521

Na, K., & Shin, K. (2019). The gender effect on a firm's innovative activities in the emerging economies. *Sustainability*, *11*(7), 1992. https://doi.org/10.3390/su11071992

Natcher, D., Maria Bogdan, A., Lieverse, A., & Spiers, K. (2020). Gender and Arctic climate change science in Canada. *Palgrave Communications*, *6*(1). https://doi.org/10.1057/s41599-020-0407-6

Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research policy*, *40*(3), 500-509. https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004

Patton, M. Q. (2002). Qualitative research & evaluation methods. Sage.

Pompili, C., Brüls, A., Elswick, E., Masschelein, K., & Backhus, L. (2021). Women in thoracic surgery: lesson learned from medical industry partners. *Journal of Thoracic Disease*, *13*(1), 485. https://doi.org/10.21037%2Fjtd-2020-wts-02

Ruiz-Palomo, D., Fernández-Gámez, M. Á., & León-Gómez, A. (2022). Analyzing the effect of financial constraints on technological and management innovation in SMEs: a gender perspective. *Sage Open*, *12*(1), 21582440221079925. https://doi.org/10.1177/21582440221079

Sánchez, R., Diaz, Á., & Urbano, A. (2023). Vertical segregation, innovation, and gender diversity in Spain's industrial sector. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-22. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01211-1

CC BY NC SA

Soulat, A., & Nasir, N. (2017). Examining the role of employee diversity management and employee involvement variation on organizational innovation: A study from Pakistan. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, *51*(118), 1-8. http://dx.doi.org/10.12816/0037225

Souza, L. K. D. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arquivos brasileiros de psicologia*. *71*(2), p. 51-67. http://hdl.handle.net/10183/245380

Specht, A., & Crowston, K. (2022). Interdisciplinary collaboration from diverse science teams can produce significant outcomes. *PLoS One*, *17*(11), e0278043. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278043

Tarjem, I. A., & Tufan, H. A. (2023). The men who feed the world? Putting masculinities on the agenda for crop breeding research for development. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, *7*, 1243217. https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1243217

Thomson, A., Hayes, M., Hanlon, C., Toohey, K., & Taylor, T. (2023). Women's professional sport leagues: A systematic review and future directions for research. *Sport Management Review*, *26*(1), 48-71. https://doi.org/10.1080/14413523.2022.2066391

Urbizagástegui-Alvarado, R. (2022). Bibliometria brasileira: análise de copalavras. *Transinformação*, *34*, e220004. https://doi.org/10.1590/2318-0889202234e220004

Yassa, M. A., & Edinger, A. L. (2023). Diversifying faculty recruitment in biomedical sciences. *The FASEB Journal*, *37*(11), e23224. https://doi.org/10.1096/fj.202300688RR

Yoo, H. S., Jung, Y. L., & Jun, S. P. (2023). The effects of SMEs' R&D team diversity on project-level performances: evidence from South Korea's R&D subsidy program. *R&D Management*, *53*(3), 391-407. https://doi.org/10.1111/radm.12575

CC BY NC SA

Zhang, Z., & Zong, Q. (2023). Gender diversity and patent quality: Evidence from Chinese patent data. *International Studies of Economics*, *18*(4), 430-453. https://doi.org/10.1002/ise3.54

CC BY NC SA