



IEPG SUMMIT'25

*Pensando o futuro com inteligência
artificial e consciência social*

DIVERSIDADE NAS STARTUPS: UMA REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA SOBRE DEI E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Beatriz Vilas Boas Jorge - biajorge@unifei.edu.br

Jeniffer De Nadae - jeniffer.nadae@unifei.edu.br

Palavras-chave: diversidade, startups, inclusão.

1. INTRODUÇÃO

O artigo realiza uma revisão crítica da literatura sobre diversidade no ecossistema de startups, com foco em gênero, raça e faixa etária. Embora startups sejam associadas à inovação e criatividade, o ambiente empreendedor ainda apresenta barreiras estruturais que dificultam a participação de grupos sub-representados. A diversidade, equidade e inclusão (DEI) surgem como elementos centrais para fomentar a inovação e melhorar o desempenho organizacional. No entanto, persistem lacunas na literatura, especialmente no que se refere à interseccionalidade e à operacionalização de políticas inclusivas.

A pesquisa busca responder como a literatura científica recente aborda os impactos da diversidade demográfica, cognitiva e de experiências nas startups, e como isso se relaciona com inovação, desempenho e inclusão. Os objetivos específicos incluem: identificar obstáculos enfrentados por grupos sub-representados, mapear a relação entre diversidade e desempenho, explorar estratégias de DEI e avaliar o impacto de vieses estruturais no acesso a oportunidades.

2. DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento apresenta o referencial teórico e a metodologia, com foco em gênero, raça, idade e práticas de inclusão nas startups

2.1 Referencial teórico

A análise da literatura revela sete dimensões centrais:

2.1.1. Gênero



A diversidade de gênero contribui para a inovação e o desempenho das startups. Mulheres empreendedoras, entretanto, enfrentam barreiras como acesso restrito a capital, redes informais e estereótipos de gênero. Startups lideradas por mulheres recebem menos investimento, embora muitas vezes superem em desempenho as lideradas por homens. A cultura organizacional predominantemente masculina exige que mulheres adotem comportamentos “masculinizados” para obter visibilidade. Estratégias como políticas de equidade, apoio à amamentação, flexibilização de horários e valorização de lideranças femininas contribuem para um ambiente mais inovador e inclusivo.

2.1.2.Faixa Etária

A diversidade etária, especialmente com a presença de “empreendedores cinzas” (50+), favorece a inovação ao combinar juventude com experiência. Apesar de estigmas associados ao envelhecimento, os fundadores mais velhos contribuem com estabilidade e conhecimento estratégico. A coexistência de diferentes gerações é mais produtiva quando sustentada por uma cultura organizacional inovadora, que promova integração, flexibilidade e colaboração.

2.1.3.Raça

A cultura do ecossistema empreendedor tende a favorecer perfis brancos, masculinos e bem conectados. Empreendedores negros enfrentam barreiras no acesso a crédito, menor demanda de mercado e discriminação simbólica. Mesmo com desempenho comparável, startups negras recebem menos investimento e são subvalorizadas no mercado. A discriminação do consumidor e a escassez de capital dificultam a escalabilidade desses negócios.

2.1.4.Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)

DEI envolve não apenas a representação de diferenças, mas também a criação de estruturas equitativas e ambientes inclusivos. A equidade difere da igualdade por exigir a redistribuição de recursos para corrigir desigualdades estruturais. A inclusão deve ser mensurável, sendo percebida como vivência coletiva e não apenas

discurso institucional. Startups são ambientes ideais para implementar DEI devido à sua agilidade e ausência de estruturas rígidas. A adoção de práticas inclusivas está associada à atração de talentos, captação de investimentos e melhor desempenho financeiro. A DEI é, portanto, uma vantagem competitiva, além de um imperativo ético.

2.1.5.Diversidade e Inovação

A diversidade gera inovação quando acompanhada por inclusão efetiva. Equipes diversas produzem mais ideias criativas e se adaptam melhor às exigências do mercado. No entanto, diversidade sem inclusão não garante bons resultados. A gestão estratégica da diversidade requer ações intencionais, políticas públicas e ferramentas de gestão inovadoras.

2.1.6.Atração e Retenção de Talentos Diversos

A capacidade de atrair e reter talentos de diferentes origens é essencial para startups. Profissionais buscam organizações comprometidas com DEI. A inclusão genuína, que promove senso de pertencimento, aumenta o desempenho, reduz a rotatividade e melhora a saúde mental dos colaboradores. Práticas como feedback constante, ambientes colaborativos e comunicação horizontal reforçam a cultura inclusiva.

2.1.7.Preconceitos e Viés de Avaliação

Apesar da retórica meritocrática, o ecossistema empreendedor apresenta forte viés na avaliação de startups. Mulheres, pessoas negras e mais velhas são subestimadas por investidores, independentemente do mérito técnico. A aparência e o perfil do fundador influenciam decisões de investimento, o que limita a diversidade no setor. Isso reduz a inovação e representa uma ineficiência sistêmica, exigindo intervenções institucionais.

2.2 Metodologia

Foi realizada uma revisão integrativa da literatura, adequada à análise multifacetada do tema. A coleta ocorreu entre abril e maio de 2025 nas bases Scopus, Web of Science e SciELO, com os termos “diversidade”, “startups”, “equidade”, “gênero”, “raça” e “inclusão”, em português, inglês e espanhol. Após triagem e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram analisadas 18 publicações (17 artigos e um livro). Os critérios de inclusão: (i) publicações entre 2018 e 2025; (ii) estudos sobre diversidade em startups. Critérios de exclusão: (i) foco exclusivo em grandes empresas; (ii) ausência de metodologia clara; (iii) falta de relação com DEI ou inovação em startups.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tabela 1 – Quadro-síntese das barreiras, estratégias e impactos da diversidade nas startups

Dimensão analisada	Principais Barreiras	Estratégias/Práticas Positivas	Impactos na Inovação e Desempenho
Gênero	Sub-representação, exclusão de redes, viés de avaliação (Hideg et al., 2024; Liberato & Andrade, 2018; Marques & Silva, 2022; Huang et al., 2020)	Políticas de equidade, flexibilidade, lideranças femininas visíveis (Monteiro et al., 2025; Smith et al., 2018)	Aumento de inovação, retorno financeiro superior (Østergaard et al., 2011; Monteiro et al., 2025)
Faixa Etária	Estigmas sobre envelhecimento, exclusão simbólica (Kanama et al., 2025; Boerner et al., 2025)	Integração geracional, valorização da experiência (Blacksmith & McCusker, 2024)	Estabilidade organizacional, inovação com base em conhecimento cristalizado (Kanama et al., 2025)
Raça	Acesso desigual a crédito, discriminação do	Políticas afirmativas, reconhecimento de lideranças negras	Maior alcance de mercado, pluralidade de



	consumidor, legitimização simbólica (Pantin, 2021; Tan & Zeida, 2024; Marques & Silva, 2022)	(Smith et al., 2018)	soluções (Tan & Zeida, 2024; Pantin, 2021)
DEI	Visão decorativa, falta de mensuração (Ruebottom & Toubiana, 2021; Gómez-Sota et al., 2024)	Cultura organizacional inclusiva, indicadores de inclusão (Gómez-Sota et al., 2024; Blacksmith & McCusker, 2024)	Retenção de talentos, vantagem competitiva sustentável (Østergaard et al., 2011; Spigel, 2017)
Viés estrutural	Avaliações subjetivas baseadas em gênero/etnia/idade (Covucci et al., 2025; Hideg et al., 2024)	Criação de critérios objetivos de avaliação (Boerner et al., 2025)	Otimização de recursos e ampliação do ecossistema inovador (Breslin & Jones, 2020; Nambisan, 2017)

Fonte: Elaboração própria.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão demonstra que a diversidade, quando efetivamente incorporada, é um ativo estratégico para as startups. As barreiras estruturais que afetam mulheres, negros e pessoas 50+ limitam a inovação e perpetuam desigualdades. Por outro lado, estratégias eficazes de DEI aumentam o desempenho organizacional, a inovação e a sustentabilidade dos negócios. O estudo atingiu seus objetivos ao mapear os obstáculos enfrentados por grupos sub-representados, identificar práticas promissoras e discutir os impactos da diversidade sobre o desempenho das startups. Fica evidente que o compromisso com DEI deve ir além do discurso, sendo traduzido em ações mensuráveis e estratégias organizacionais.

A presente revisão integrativa apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, destaca-se a ausência de dados empíricos primários, uma vez que o estudo se baseou exclusivamente em literatura já publicada. Além disso, houve a impossibilidade de testar proposições diretamente

em contextos específicos, o que restringe a validação prática das conclusões obtidas. Diante dessas limitações, abrem-se oportunidades relevantes para futuras investigações. Recomenda-se a realização de estudos qualitativos e quantitativos que explorem a implementação de políticas e práticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI) em startups. Também se sugerem comparações entre startups e empresas tradicionais, de modo a evidenciar particularidades e desafios próprios de cada contexto organizacional. Outra linha promissora envolve a investigação interseccional, considerando simultaneamente dimensões como gênero, raça, classe e idade. Por fim, destacam-se os potenciais avanços trazidos por estudos longitudinais, que possam avaliar o impacto das iniciativas de DEI ao longo do tempo.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), à FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais e à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pelo apoio financeiro concedido aos projetos que subsidiaram o desenvolvimento deste trabalho.

REFERÊNCIAS

BLACKSMITH, Nikki; MCCUSKER, Maureen E. (Ed.). Data-driven decision making in entrepreneurship: tools for maximizing human capital. 1. ed. Boca Raton: CRC Press, 2024. Cap. 8. BOERNER, L.; FRITZ, T.; FRICK, B. Investing in people, not in products: how age, gender, ethnicity, and attractiveness of entrepreneurial teams influence the decision-making of angel investors in Germany. *Journal of Business Economics*, [S.l.], v. 95, p. 37–74, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11573-024-01206-7>. Acesso em: 16 maio 2025. KANAMA, T.; GOTO, K.; HATANO, M.; HIRAIWA, K. The role of gray entrepreneurship in startups: An empirical study on the impact of age diversity on innovation performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 1–17, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40008-025-00352-7>. Acesso em: 16 maio 2025.



IEPG SUMMIT'25

*Pensando o futuro com inteligência
artificial e consciência social*

MONTEIRO, A. K. S. et al. Barreiras e impulsionadores da relação entre diversidade de gênero e inovação nas organizações. *International Journal of Innovation*, São Paulo, v. 13, n. 1, art. e26351, jan./abr. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/2025.26351>. Acesso em: 16 maio 2025.



Inatel

