



DIVERSIDADE E INCLUSÃO EM NÚCLEOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: DIAGNÓSTICO E DIRETRIZES PARA NÚCLEOS DE INOVAÇÃO NO CONTEXTO ALAGOANO

Resumo

Este estudo analisa a presença de práticas de diversidade e inclusão em dois Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) do estado de Alagoas, identificando avanços, lacunas e diretrizes estratégicas. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, com base em revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontam que, embora ambos os núcleos reconheçam a importância da diversidade, apenas um deles apresenta políticas mais concretas, como vagas afirmativas, parcerias com núcleos especializados e certificações institucionais voltadas à diversidade. O outro núcleo permanece em estágio inicial, restrito a ações pontuais e a um perfil legal-administrativo. Ambos compartilham desafios estruturais relacionados à escassez de recursos e à ausência de políticas institucionais robustas. As diretrizes propostas incluem liderança inclusiva, institucionalização de programas, indicadores de acompanhamento, parcerias em rede e promoção da cultura organizacional. Conclui-se que a consolidação de ecossistemas inclusivos depende do compromisso político-institucional e da integração transversal da diversidade como vetor estratégico da inovação.

Palavras-chave

Diversidade; Inclusão; Núcleos de Inovação Tecnológica.

1 INTRODUÇÃO

A inovação consolidou-se, nas últimas décadas, como vetor fundamental para o desenvolvimento econômico e social, especialmente em países marcados por desigualdades estruturais, como o Brasil. A promulgação da Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004) e sua atualização pelo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016) instituíram os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) como instrumentos estratégicos de aproximação entre universidades, setor produtivo e sociedade, fortalecendo a proteção da propriedade intelectual, a transferência de tecnologia e o incentivo ao empreendedorismo inovador (Pires; Santa Rita; Pires, 2020).

Nesse contexto, a diversidade, a equidade e a inclusão (DEI) emergem como dimensões centrais para a sustentabilidade dos ecossistemas de inovação. Cox e Blake (1991) demonstram que organizações que valorizam a diversidade obtêm vantagens competitivas, como maior criatividade, melhor tomada de decisão e maior satisfação dos colaboradores. Shore *et al.*, (2011) ampliam esse entendimento ao definir inclusão como



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



o grau em que indivíduos se sentem integrados e valorizados nas estruturas organizacionais. Estudos empíricos reforçam essa associação: Page (2007) aponta que equipes heterogêneas são mais propensas a produzir soluções inovadoras; Colovic e Williams (2020) identificam que a diversidade favorece o compartilhamento de conhecimentos; e Lorenzo *et al.*, (2018) evidenciam que empresas com lideranças diversas alcançam melhor desempenho em novos produtos e serviços. Contudo, Dobbin e Kalev (2016) alertam que treinamentos tradicionais em diversidade frequentemente falham em promover mudanças duradouras, recomendando abordagens holísticas e práticas de mentoria, enquanto Roberson (2006) destaca o papel ativo e contínuo da liderança institucional.

A literatura recente reforça e atualiza esse debate. Tessema *et al.*, (2023) argumentam que a diversidade isolada pode ser simbólica, sendo necessário integrar equidade e inclusão para garantir mudanças efetivas. Wang *et al.* (2023), em revisão sistemática, destacam que a agenda DEI tem incorporado práticas antirracistas e interseccionais, ampliando seu escopo estratégico. Park *et al.*, (2025) demonstram, ao revisarem 45 anos de pesquisas, a transição de abordagens normativas para práticas institucionais robustas, consolidando o DEI como dimensão estratégica da inovação. Entretanto, resistências ainda persistem: Santos *et al.*, (2025) identificam barreiras em setores tecnológicos, enquanto Abdulsalam *et al.*, (2025) evidenciam desigualdades em comunidades de inteligência artificial. Rosa (2025) ressalta que políticas anti-DEI corroem valores institucionais e restringem impactos sociais, reforçando sua centralidade. Nesse sentido, Du e Lee (2023) propõem o conceito de *DEI (productivity-adjusted DEI)*, sugerindo métricas que conciliem produtividade com justiça socioeconômica.

No Brasil, o tema ganhou novo fôlego em setembro de 2023, quando o governo apresentou à Organização das Nações Unidas (ONU) a proposta de criação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 18, voltado à promoção da igualdade étnico-racial. Com dez metas, o ODS 18 busca eliminar o racismo e a discriminação contra povos indígenas e afrodescendentes, reforçando o papel das instituições de ciência, tecnologia e inovação na construção de ecossistemas mais inclusivos (Ministério da Igualdade Racial, 2023). No entanto, observa-se que a incorporação sistemática da agenda DEI nos NITs brasileiros ainda é incipiente, predominando análises voltadas a aspectos legais e administrativos, com pouca ênfase em sua contribuição para a equidade e a inovação.

Esse cenário evidencia uma lacuna de pesquisa: como os NITs, em especial em contextos periféricos, têm incorporado (ou não) práticas de diversidade, equidade e inclusão em seus processos de inovação?

No contexto alagoano, os dois Núcleos de Inovação Tecnológica existentes refletem essas tensões em escala local. Um deles apresenta perfil predominantemente legal-administrativo, limitado pela escassez de pessoal e recursos, o que restringe sua atuação em transferência de tecnologia e desenvolvimento de negócios (Pires; Santa Rita; Pires, 2020). O outro núcleo, embora também limitado em estrutura, avançou em iniciativas



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



inclusivas, como a obtenção de certificações voltadas à diversidade e a adoção de políticas afirmativas.

Diante desse quadro, este artigo tem como objetivo analisar a presença (ou ausência) de práticas voltadas à diversidade, equidade e inclusão em NITs de Maceió/AL, propondo diretrizes estratégicas para o fortalecimento de ecossistemas de inovação mais representativos, equitativos e sustentáveis. Justifica-se esta investigação por sua relevância científica, ao contribuir para preencher lacunas da literatura sobre DEI em NITs, e prática, ao oferecer subsídios para gestores institucionais e formuladores de políticas públicas comprometidos com a construção de ambientes inovadores inclusivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Diversidade, inclusão e equidade – DEI

A discussão sobre diversidade, equidade e inclusão (DEI) ganhou centralidade no campo da gestão contemporânea e tornou-se tema estratégico para a formulação de políticas organizacionais e de inovação. Originalmente vinculada ao movimento pelos direitos civis nos Estados Unidos, a noção de diversidade adentrou o campo dos estudos organizacionais nos anos 1980 e 1990, impulsionada pela globalização dos mercados, pela crescente complexidade das relações de trabalho e pela pressão social por ambientes mais justos.

A noção de diversidade foi introduzida nos estudos organizacionais a partir da década de 1990, em meio à intensificação da globalização e às pressões sociais por ambientes de trabalho mais equitativos. Cox e Blake (1991), em um dos trabalhos pioneiros, conceituaram diversidade como o conjunto de diferenças que moldam a identidade dos indivíduos nas organizações, defendendo que sua valorização poderia gerar vantagem competitiva. Essa definição foi aprofundada por Lu *et al.*, (2015), que caracterizaram a diversidade como a coexistência de diferenças visíveis — gênero, etnia, idade, capacidade física — e não visíveis — experiências culturais, orientação sexual, crenças pessoais —, ampliando o repertório de perspectivas e a complexidade das interações organizacionais.

A partir de 2010, novos estudos enfatizaram que diversidade e inclusão são dimensões interdependentes. Shore *et al.* (2011) definiram inclusão como o grau em que os indivíduos se sentem valorizados e integrados aos processos institucionais, enquanto Gutiérrez *et al.*, (2018) reforçaram que a inclusão é condição necessária para que a diversidade produza engajamento e contribuições plenas. Nessa mesma linha, Shore *et al.* (2018) destacaram que diversidade está associada à composição da força de trabalho, ao passo que inclusão está relacionada à forma como as diferenças são reconhecidas e incorporadas.

Pesquisas clássicas já estabeleciam a importância dessa interdependência. Page (2007) demonstrou que



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



equipes heterogêneas apresentam maior potencial de inovação, enquanto Dwyer, Richard e Chadwick (2003) enfatizaram que a diversidade, quando aliada a uma cultura inclusiva, contribui para o desempenho organizacional superior. Lorenzo *et al.*, (2018), em estudo do Boston Consulting Group, confirmaram empiricamente que empresas com maior diversidade em posições de liderança apresentam resultados significativamente mais altos em inovação e desempenho financeiro. Em contrapartida, Dobbin e Kalev (2016) advertiram que políticas tradicionais, como treinamentos isolados de diversidade, têm impacto limitado, reforçando a necessidade de estratégias holísticas e de longo prazo. Roberson (2006), por sua vez, destacou o papel essencial da liderança institucional na sustentação de práticas inclusivas.

Nos últimos anos, autores têm problematizado e ampliado o conceito de DEI. Guillaume *et al.*, (2022), em uma revisão de 45 anos de pesquisas, evidenciam que a diversidade não pode ser compreendida apenas em termos demográficos, mas como prática institucional vinculada à inovação e à sustentabilidade. Morfaki e Morfaki (2022) alertam que a diversidade, em alguns contextos, tem sido instrumentalizada de forma retórica, sem promover transformações efetivas. Adamson *et al.*, (2021), de forma crítica, questionam se a inclusão realmente ocorre no cotidiano organizacional ou permanece restrita a discursos oficiais. Já Chaudhry, Paquibut e Tunio (2021) ressaltam que a diversidade, quando acompanhada de inclusão, fortalece processos criativos e colaborativos, fundamentais para ambientes inovadores. Onyeador, Hudson e Lewis (2021) reforçam essa ideia ao mostrar que treinamentos superficiais não bastam, sendo necessário o desenvolvimento de políticas estruturais consistentes.

Pesquisas recentes também reforçam a importância da DEI como ativo estratégico. Relatórios da McKinsey e Company (2015, 2018, 2020, 2023) demonstram empiricamente que empresas com maior diversidade em suas lideranças têm maior probabilidade de superar concorrentes em rentabilidade e inovação. Köngeter e Schreiner (2023) acrescentam que a inclusão deve ser entendida como transformação sistêmica, envolvendo cultura, práticas de gestão e políticas públicas. Lyman, Parchment e George (2021), ao relacionarem DEI, aprendizagem organizacional e equidade em saúde, reforçam que ambientes inclusivos criam condições para práticas inovadoras mais sustentáveis e com maior impacto social.

Além da literatura internacional, o contexto brasileiro vem se transformando em consonância com essa agenda. Em 2023, o governo federal apresentou à Organização das Nações Unidas (ONU) a proposta de criação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 18, dedicado à promoção da igualdade étnico-racial. Com dez metas, o ODS 18 busca eliminar o racismo e a discriminação contra povos indígenas, afrodescendentes e outros grupos vulneráveis (Ministério da Igualdade Racial, 2023). Essa iniciativa reforça a necessidade de integrar equidade racial e inclusão social às estratégias de ciência, tecnologia e inovação, reconhecendo que não há inovação sustentável sem justiça social.

No contexto dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), a discussão sobre diversidade e inclusão



assume caráter estratégico. Como instituições responsáveis por mediar a relação entre universidades, setor produtivo e sociedade, os NITs ocupam posição privilegiada para impulsionar práticas inclusivas no ecossistema de inovação. Entretanto, a literatura nacional ainda é incipiente quanto à análise da presença (ou ausência) de políticas de DEI nesses ambientes, prevalecendo estudos voltados a aspectos jurídicos e administrativos (Pires; Santa Rita; Pires, 2020). Essa lacuna é particularmente relevante em regiões periféricas, onde os desafios estruturais se somam às desigualdades sociais, reforçando a necessidade de um olhar mais atento para a construção de ecossistemas inovadores inclusivos e equitativos.

Portanto, diversidade e inclusão não devem ser compreendidas como agendas acessórias, mas como componentes estruturais para a inovação e a sustentabilidade organizacional. A literatura aponta que a articulação entre ambas favorece a criatividade, fortalece o engajamento e promove ambientes mais justos e representativos. No âmbito dos NITs, incorporar a perspectiva de DEI significa potencializar não apenas a produção de conhecimento e a transferência de tecnologia, mas também a construção de ecossistemas de inovação alinhados a valores democráticos e socialmente responsáveis.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, por se mostrar mais adequada à análise de fenômenos complexos como diversidade e inclusão em ambientes de inovação. Conforme Gil (2002), pesquisas descritivas e exploratórias permitem aprofundar o conhecimento sobre objetos ainda pouco investigados, enquanto Thiollent (2011) e Mayring (2000) ressaltam que métodos qualitativos são eficazes para captar significados, compreender contextos e construir categorias interpretativas a partir da realidade empírica. Assim, o delineamento qualitativo possibilita apreender a presença (ou ausência) de práticas de diversidade e inclusão em Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), considerando suas dimensões simbólicas, institucionais e contextuais.

O recorte empírico contemplou dois Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) localizados em Alagoas. A escolha desses casos fundamentou-se em critérios metodológicos claros: tratam-se das únicas estruturas formalmente instituídas como NITs no estado, o que lhes confere relevância estratégica no ecossistema local de ciência, tecnologia e inovação; ambos oferecem acessibilidade a documentos institucionais e contato com gestores, o que viabilizou a análise empírica; e, por fim, apresentam perfis distintos, que favorecem a comparabilidade. Enquanto um dos núcleos possui atuação mais vinculada ao aspecto legal-administrativo, o outro vem incorporando iniciativas de inclusão, como a obtenção de certificações voltadas à diversidade. Essa configuração justifica a seleção e reforça o caráter comparativo do estudo, cujo objetivo não é generalizar, mas compreender convergências e divergências locais.



A pesquisa foi conduzida em três etapas complementares e articuladas. A primeira consistiu em uma revisão bibliográfica crítica, envolvendo literatura nacional e internacional sobre diversidade, inclusão e inovação, contemplando tanto autores clássicos (Cox; Blake, 1991; Shore et al., 2011; Page, 2007) quanto contribuições mais recentes (Lorenzo *et al.*, 2018; Guillaume *et al.*, 2022). Também foram mobilizados referenciais sobre gestão da inovação e o papel dos NITs no Brasil (Pires; Santa Rita; Pires, 2020), de modo a construir o quadro teórico-conceitual que orientou as análises. A segunda etapa correspondeu à análise documental, que abrangeu legislações e normativas nacionais, como a Lei nº 10.973/2004 e a Lei nº 13.243/2016, além de resoluções internas, políticas institucionais e relatórios dos dois núcleos. O recorte temporal de 2016 a 2023 foi adotado a fim de identificar como os marcos legais e organizacionais foram traduzidos em práticas institucionais relacionadas à diversidade e inclusão. A terceira etapa envolveu a coleta empírica, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores vinculados aos NITs, complementadas por levantamento de informações institucionais disponíveis em documentos públicos e sítios eletrônicos. O roteiro das entrevistas foi elaborado com base no referencial teórico e contemplou dimensões como políticas institucionais, barreiras estruturais e percepções sobre diversidade e inclusão.

Os dados obtidos foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), articulada a procedimentos de categorização e interpretação qualitativa (Mayring, 2000). Esse processo compreendeu a pré-análise do material, a codificação das unidades de registro e a categorização em eixos temáticos relacionados às práticas de diversidade, equidade e inclusão. A integração desses procedimentos permitiu elaborar uma análise comparativa entre os NITs, evidenciando tanto convergências quanto divergências em suas práticas institucionais. Ressalta-se que a comparação não possui caráter generalizável, mas se propõe a compreender especificidades locais e a identificar fatores estruturais e institucionais que influenciam a consolidação de ecossistemas de inovação mais inclusivos em Maceió/AL.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT 1 e NIT 2) de Maceió/AL evidencia que a diversidade e a inclusão, embora reconhecidas como relevantes, ainda não se encontram consolidadas como dimensões transversais das políticas de inovação. A discussão organiza-se em três eixos: percepção da diversidade como fator estratégico, políticas e práticas institucionais existentes, e desafios e possibilidades de avanço.

No que se refere à percepção da diversidade, observa-se que o NIT 1 a reconhece como importante, mas de forma periférica e pouco institucionalizada. A própria gestão do núcleo admite que não há políticas específicas direcionadas ao tema, nem iniciativas sistemáticas em andamento. Essa posição remete às análises



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



críticas de Adamson *et al.*, (2021) e Morfaki e Morfaki (2022), que alertam para o risco de a diversidade permanecer como discurso simbólico, sem impacto real na cultura organizacional. Em contraste, o NIT 2 apresenta uma concepção mais alinhada à literatura recente, ao relacionar diversidade com criatividade e impacto social. A percepção de que equipes diversas ampliam perspectivas e fortalecem a inovação aproxima-se das recomendações clássicas que ressaltam os efeitos positivos da heterogeneidade sobre o desempenho organizacional (Cox; Blake, 1991; Page, 2007; Shore *et al.*, 2011), além de dialogar com evidências atuais que vinculam diversidade e inovação organizacional (Guillaume *et al.*, 2022; Chaudhry; Paquibut; Tunio, 2021).

Essa diferença também se reflete nas práticas institucionais. O NIT 1 ainda não dispõe de políticas próprias voltadas à inclusão, limitando-se a iniciativas mais amplas, como premiações direcionadas a mulheres na ciência. Já o NIT 2 vem avançando em iniciativas concretas, como a obtenção de certificações voltadas à diversidade, a implementação de vagas afirmativas e a atuação de núcleos especializados institucionalizados, que participam inclusive de processos de heteroidentificação. Esses elementos reforçam o que Guillaume *et al.* (2022) indicam como fundamental: a consolidação de práticas de DEI no nível institucional. Além disso, alinham-se às evidências dos relatórios da McKinsey e Company (2020, 2023), que demonstram que organizações mais diversas tendem a apresentar maior resiliência, desempenho inovador e resultados financeiros superiores.

Por fim, no eixo dos desafios e possibilidades de avanço, verificam-se barreiras comuns a ambos os núcleos, como a escassez de recursos humanos e financeiros, a ausência de estruturas dedicadas ao tema e a dificuldade de institucionalizar políticas em um contexto marcado por limitações orçamentárias. Essas restrições refletem o que Onyeador, Hudson e Lewis (2021) apontam ao destacar que treinamentos pontuais não bastam e que mudanças estruturais são necessárias para consolidar ambientes inclusivos. Apesar disso, o NIT 2 demonstra maior capacidade de incorporar diversidade e inclusão em sua agenda, ainda que de forma incipiente, o que se alinha às recomendações de Köngeter e Schreiner (2023), que defendem a necessidade de mudanças sistêmicas, e de Lyman, Parchment e George (2021), que relacionam ambientes inclusivos à aprendizagem organizacional e ao desenvolvimento de inovações socialmente relevantes.

Em síntese, embora os dois núcleos reconheçam a relevância da diversidade e da inclusão, constata-se que apenas o NIT 2 tem avançado na institucionalização de práticas concretas, enquanto o NIT 1 permanece em um estágio inicial e predominantemente retórico. Essa diferença evidencia que a efetiva integração da agenda de DEI nos NITs não depende apenas do reconhecimento formal de sua importância, mas de políticas institucionais consistentes e sustentadas, capazes de transformar o discurso em prática e de alinhar o ecossistema de inovação a valores de equidade, criatividade e sustentabilidade.

Quanto às políticas e práticas voltadas à diversidade e inclusão, o NIT 1 limita-se a ações pontuais,



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



como iniciativas institucionais mais amplas, a exemplo de prêmios direcionados a mulheres na ciência. Sua atuação mantém um perfil predominantemente legal-administrativo, o que confirma análises anteriores sobre as limitações estruturais e de recursos desses núcleos (Pires; Santa Rita; Pires, 2020). A ausência de políticas próprias e específicas de inclusão reforça a percepção de que o tema ainda não se consolidou como eixo estratégico no núcleo, permanecendo em um nível periférico de atuação.

Em contrapartida, o NIT 2 apresenta práticas institucionais mais consistentes, como a adoção de vagas afirmativas, a formalização de parcerias com Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs) e a obtenção de certificações voltadas à diversidade, concedidas em reconhecimento a esforços institucionais em prol da inclusão. Essas iniciativas demonstram um compromisso mais efetivo com a pauta e configuram um estágio mais avançado de institucionalização em comparação ao NIT 1.

Esses avanços confirmam a literatura que associa a diversidade em ambientes de inovação a ganhos de desempenho organizacional e legitimidade social (Lorenzo *et al.*, 2018; Colovic; Williams, 2020). Além disso, alinham-se a evidências recentes, como as de Guillaume et al. (2022), que destacam a importância de transformar o discurso sobre diversidade em práticas institucionais consistentes, e de McKinsey e Company (2020, 2023), que demonstram a relação entre diversidade, inovação e resiliência organizacional. Do mesmo modo, Köngeter e Schreiner (2023) reforçam que a inclusão precisa ser concebida como mudança sistêmica, envolvendo cultura, gestão e políticas integradas, enquanto Lyman, Parchment e George (2021) apontam que ambientes inclusivos criam condições para aprendizagem organizacional e inovação socialmente relevante.

Dessa forma, observa-se que, enquanto o NIT 1 permanece restrito a iniciativas pontuais e periféricas, o NIT 2 avança na direção de práticas institucionais mais estruturadas. O Quadro 1 sintetiza essas diferenças, evidenciando que o estágio de desenvolvimento das políticas inclusivas ainda é desigual entre os dois núcleos, mas aponta possibilidades de aprendizado e replicação de boas práticas em escala local.

Quadro 1 – Comparativo das práticas de diversidade e inclusão nos NITs de Maceió/AL

Dimensão	NIT 1	NIT 2
Percepção da diversidade	Reconhece a importância, mas de forma periférica e sem políticas estruturadas.	Associa diversidade à criatividade, inovação e impacto social, com visão mais integrada.
Perfil institucional	Predominantemente legal-administrativo, voltado à proteção intelectual e à transferência de tecnologia (PIRES; SANTA RITA; PIRES, 2020).	Perfil voltado à incubação de empresas, apoio a pesquisadores e articulação com atores sociais.
Práticas existentes	Iniciativas pontuais (ex.: prêmios voltados para mulheres na ciência).	Políticas afirmativas, recebimento do Selo da Diversidade – Categoria Prata, parceria com NEABIs.
Avanços institucionais	Pouca integração da agenda de diversidade às práticas de inovação.	Consolidação de práticas inclusivas reconhecidas publicamente e institucionalmente.
Desafios principais	Escassez de pessoal e recursos financeiros, ausência de programas sistemáticos.	Limitações de infraestrutura e equipe reduzida, dificultando a expansão das iniciativas.
Potencial de avanço	Necessidade de institucionalizar políticas e criar indicadores de monitoramento.	Possibilidade de ampliar práticas inclusivas já existentes, integrando-



as ao ecossistema de inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Pires, Santa Rita e Pires (2020) e dados institucionais analisados.

Apesar das diferenças identificadas entre os dois núcleos, ambos compartilham desafios estruturais que dificultam a consolidação de ecossistemas de inovação verdadeiramente inclusivos. O NIT 1 sofre com a escassez de recursos humanos e financeiros, o que limita sua capacidade de desenvolver políticas específicas voltadas à diversidade. Já o NIT 2 enfrenta barreiras relacionadas à infraestrutura e ao número reduzido de profissionais, que restringem a ampliação das iniciativas inclusivas já implementadas.

Essa realidade confirma críticas recorrentes da literatura, segundo as quais medidas isoladas, como treinamentos pontuais ou ações simbólicas, são insuficientes para promover mudanças duradouras na cultura organizacional (Dobbin; Kalev, 2016; Roberson, 2006). Pesquisas mais recentes aprofundam esse diagnóstico: Onyeador, Hudson e Lewis (2021) argumentam que apenas políticas estruturais podem romper a superficialidade das iniciativas de diversidade, enquanto Guillaume *et al.*, (2022) destacam que a efetiva consolidação do DEI depende de sua institucionalização em processos organizacionais e não apenas de adesões normativas. Do mesmo modo, Köngeter e Schreiner (2023) enfatizam que a inclusão deve ser concebida como transformação sistêmica, articulando cultura, gestão e políticas públicas, e Lyman, Parchment e George (2021) reforçam que ambientes inclusivos são capazes de gerar inovação socialmente relevante quando ancorados em processos de aprendizagem organizacional.

Diante desse cenário, torna-se fundamental avançar na formulação de diretrizes estratégicas que alinhem as práticas locais às recomendações teóricas e às demandas sociais. Para o NIT 1, isso implica superar a atuação restrita ao campo legal-administrativo e incorporar políticas afirmativas e programas de sensibilização contínua. Já para o NIT 2, o desafio central é consolidar e expandir as práticas já existentes, garantindo sustentabilidade institucional e ampliando o impacto de suas iniciativas inclusivas. O Quadro 2 apresenta recomendações específicas para cada núcleo, considerando suas lacunas e potencialidades, de modo a contribuir para a construção de ecossistemas de inovação mais diversos, representativos e equitativos em Maceió/AL.

Quadro 2 — Diretrizes estratégicas para fortalecimento da diversidade e inclusão nos NITs de Maceió/AL

Dimensão Estratégica	Recomendações para o NIT 1	Recomendações para o NIT 2
Liderança institucional	Estabelecer compromissos formais da gestão com diversidade e inclusão, integrando metas ao planejamento estratégico.	Consolidar a liderança inclusiva já existente, ampliando seu alcance para novos setores e projetos.
Políticas programas	e Criar programas sistemáticos de inclusão (gênero, raça, classe social) vinculados às práticas de inovação.	Expandir políticas afirmativas e integrá-las a iniciativas de incubação, empreendedorismo e transferência tecnológica.
Recursos infraestrutura	e Destinar recursos específicos (editais internos, bolsas e capacitações) para fomentar ações inclusivas.	Buscar financiamento externo e ampliar infraestrutura para sustentar práticas de diversidade e inclusão.
Monitoramento	e Desenvolver indicadores de diversidade e inclusão,	Aperfeiçoar sistemas já existentes de



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



avaliação	com relatórios periódicos de acompanhamento.	monitoramento, agregando indicadores sociais e de impacto.
Articulação em rede	Estabelecer parcerias com NEABIs, ONGs e órgãos públicos para apoiar políticas inclusivas.	Ampliar e fortalecer parcerias nacionais e internacionais em redes de inovação inclusiva.
Cultura organizacional	Promover ações de sensibilização e capacitação contínua em diversidade para gestores e servidores.	Estender ações de sensibilização a empreendedores, pesquisadores e parceiros apoiados pelo núcleo.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Dobbin e Kaley (2016), Roberson (2006), Lorenzo *et al.*, (2018), Guillaume *et al.*, (2022), Onyeador, Hudson e Lewis (2021), McKinsey e Company (2020, 2023), Köngeter e Schreiner (2023) e análise documental dos NITs.

Em síntese, a análise evidencia que, embora ambos os núcleos reconheçam a relevância da diversidade e da inclusão, apenas o NIT 2 apresenta políticas mais concretas e institucionalizadas nesse campo. O NIT 1, por sua vez, permanece em estágio inicial, carecendo de programas específicos, recursos dedicados e de um alinhamento mais consistente com as diretrizes contemporâneas de gestão da inovação. Apesar dessas diferenças, os dois núcleos compartilham desafios estruturais, como a escassez de recursos humanos e financeiros e a limitação de infraestrutura, que restringem a ampliação e a sustentabilidade das práticas inclusivas.

As diretrizes propostas no Quadro 2 constituem um conjunto de recomendações que visam justamente superar essas lacunas. Elas destacam a importância da liderança institucional como elemento central para impulsionar mudanças (Roberson, 2006; Dobbin; Kaley, 2016), do monitoramento e avaliação como instrumento para transformar intenções em resultados mensuráveis (Onyeador; Hudson; Lewis, 2021), e da articulação em rede como estratégia para ampliar a legitimidade e a capacidade de impacto dos NITs em ecossistemas mais amplos (Köngeter; Schreiner, 2023). Além disso, reforçam que a cultura organizacional deve ser trabalhada de forma contínua, articulando sensibilização e capacitação de gestores, servidores e empreendedores, o que dialoga com evidências recentes que conectam diversidade e inclusão a processos de aprendizagem organizacional e inovação socialmente relevante (Lyman; Parchment; George, 2021).

Nesse sentido, a incorporação dessas diretrizes pode contribuir para alinhar os NITs de Maceió/AL às recomendações da literatura, que associa a diversidade não apenas a ganhos de legitimidade social, mas também à vantagem competitiva e à sustentabilidade da inovação (Cox; Blake, 1991; Page, 2007; Lorenzo *et al.*, 2018; Guillaume *et al.*, 2022; McKinsey & Company, 2023). Trata-se, portanto, de reconhecer que políticas inclusivas não constituem apenas uma pauta ética, mas um vetor estratégico para o fortalecimento dos ecossistemas de inovação em contextos marcados por desigualdades estruturais, como o alagoano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



O presente estudo analisou a presença (ou ausência) de práticas de diversidade e inclusão em dois Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) de Maceió/AL, buscando compreender avanços, lacunas e possibilidades de aprimoramento dessas instituições no ecossistema local de inovação.

Os resultados evidenciaram que, embora ambos os núcleos reconheçam a importância estratégica da diversidade, apenas o NIT 2 apresenta iniciativas concretas de inclusão, como vagas afirmativas, parcerias com núcleos especializados e a obtenção de certificações institucionais voltadas à diversidade. O NIT 1, por sua vez, permanece em estágio inicial, limitado a ações pontuais e com foco mais restrito às funções legais e administrativas relacionadas à propriedade intelectual.

Constatou-se que os desafios enfrentados por ambos os núcleos estão fortemente relacionados à escassez de recursos humanos e financeiros, bem como à ausência de políticas institucionais robustas e sistemáticas. Tais limitações convergem com a literatura internacional, que aponta a insuficiência de iniciativas isoladas e a necessidade de abordagens integradas e duradouras, sustentadas pela liderança e apoiadas por indicadores de monitoramento (Dobbin; Kalev, 2016; Roberson, 2006; Onyeador; Hudson; Lewis, 2021).

As diretrizes propostas neste trabalho indicam caminhos possíveis para fortalecer a diversidade e a inclusão nos NITs de Maceió: (i) institucionalização da liderança inclusiva, (ii) criação de programas e editais específicos, (iii) estabelecimento de indicadores de acompanhamento, (iv) ampliação das parcerias em rede e (v) promoção de uma cultura organizacional voltada à equidade. Tais medidas, ao mesmo tempo em que respondem a demandas sociais, alinham-se às recomendações da literatura que associa diversidade à inovação, competitividade e sustentabilidade organizacional (Cox; Blake, 1991; Page, 2007; Lorenzo *et al.*, 2018; Guillaume *et al.*, 2022; McKinsey & Company, 2023).

O impacto dessas constatações é relevante em múltiplas dimensões. Para os NITs, implica compreender que a consolidação de ecossistemas inclusivos depende de compromisso político-institucional e de uma liderança engajada, aspectos fundamentais para transformar diretrizes em resultados concretos (Guillaume *et al.*, 2022). Para a sociedade, reforça-se a importância de construir ambientes de inovação representativos, capazes de reduzir desigualdades históricas e de ampliar oportunidades em ciência e tecnologia, o que encontra respaldo em estudos que relacionam diversidade à legitimidade social e ao impacto coletivo (Lyman; Parchment; George, 2021). Para a ciência, este estudo contribui ao consolidar a diversidade e a inclusão como dimensões estratégicas da inovação, especialmente em contextos periféricos, oferecendo subsídios teóricos e empíricos que ampliam as fronteiras da pesquisa no campo (Chaudhry; Paquibut; Tunio, 2021).

Reconhecem-se, entretanto, as limitações desta pesquisa. O estudo restringiu-se a dois NITs de um único estado, o que limita a generalização dos resultados. Além disso, a análise foi predominantemente qualitativa, baseada em entrevistas e documentos institucionais, não contemplando métodos quantitativos ou



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



análises longitudinais. Como destacam Adamson *et al.*, (2021), a investigação da diversidade exige considerar tanto as práticas formais quanto as percepções de diferentes atores, o que demanda metodologias mais amplas.

Como proposições para estudos futuros, sugere-se ampliar o escopo para NITs de diferentes regiões do Brasil, de modo a identificar padrões e contrastes entre contextos centrais e periféricos, o que pode contribuir para a construção de uma agenda nacional de inovação inclusiva. Recomenda-se, também, a adoção de abordagens metodológicas mistas e estudos longitudinais que permitam acompanhar a evolução das práticas e avaliar seus impactos no tempo, conforme indicam Guillaume *et al.*, (2022). Ademais, destaca-se a relevância de pesquisas que explorem a relação entre políticas de diversidade, inclusão e inovação em ecossistemas de ciência e tecnologia, incorporando uma perspectiva sistêmica de transformação, como defendem Köngeter e Schreiner (2023).

Conclui-se, assim, que o fortalecimento dos NITs de Maceió como ambientes inclusivos exige mais do que recursos financeiros: requer institucionalização de políticas, engajamento da liderança e integração da diversidade como dimensão transversal da inovação. Ao adotar tais diretrizes, os núcleos poderão não apenas ampliar sua relevância acadêmica e tecnológica, mas também contribuir para a construção de um ecossistema de inovação mais justo, representativo e socialmente transformador, fortalecendo a ciência e a sociedade no contexto nordestino e periférico do Brasil.

6 REFERÊNCIAS

- ADAMSON, M. et al. Critically interrogating inclusion in organisations. **Organization**, v. 28, n. 2, p. 211–227, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350508420973307>.
- CHAUDHRY, I. S.; PAQUIBUT, R. Y.; TUNIO, M. N. Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? **Cogent Business & Management**, v. 8, n. 1, p. 1947549, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>.
- COLOVIC, A.; WILLIAMS, C. Group culture, gender diversity and organizational innovativeness: Evidence from Serbia. **Journal of Business Research**, v. 110, p. 282–291, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.046>.
- COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **The Executive**, v. 5, n. 3, p. 45–56, 1991. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>.
- DOBBIN, F.; KALEV, A. Why diversity programs fail. **Harvard Business Review**, Jul./Aug. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>. Acesso em: 25 set. 2025.
- DWYER, S.; RICHARD, O. C.; CHADWICK, K. Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 12, p. 1009–1019, 2003. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00329-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00329-0).
- GUILLAUME, Y. R. F. et al. Forty-five years of research on diversity, equity, and inclusion in management: A review and research agenda. **Journal of Management**, v. 48, n. 1, p. 87–134, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063211029382>.
- GUTIÉRREZ, A. S.; SAINT CLAIR, J. K. Do organizations' diversity signals threaten members of the majority group? The case of employee professional networks. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 110–120, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.003>.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



- KÖNGETER, S.; SCHREINER, T. Towards Inclusion: Systemic Change Through Organizational Education. **Social Inclusion**, v. 11, n. 2, p. 115–123, 2023. DOI: <https://doi.org/10.17645/si.v11i2.6473>.
- LORENZO, R. et al. How diverse leadership teams boost innovation. **Boston Consulting Group**, 2018. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>. Acesso em: 25 set. 2025.
- LU, C.-M. et al. Effect of diversity on human resource management and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 857–861, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.041>.
- LYMAN, B.; PARCHEMENT, J.; GEORGE, K. C. Diversity, equity, inclusion: crucial for organizational learning and health equity. **Nurse Leader**, v. 19, n. 3, p. 193–198, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.10.009>.
- MCKINSEY & COMPANY. **Why Diversity Matters**. McKinsey Report, 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>.
- MCKINSEY & COMPANY. **Delivering through Diversity**. McKinsey Report, 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>.
- MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Wins: How Inclusion Matters**. McKinsey Report, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
- MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Matters Even More**. McKinsey Report, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more>.
- MINISTÉRIO DA IGUALDADE RACIAL (Brasil). **Proposta do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 18: Promoção da Igualdade Étnico-Racial**. Brasília: MIR, 2023.
- MORFAKI, C.; MORFAKI, A. Managing workforce diversity and inclusion: A critical review and future directions. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 11, n. 4, p. 426–443, 2022. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60483>.
- ONYEADOR, I. N.; HUDSON, S. T. J.; LEWIS, N. A. Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. **Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences**, v. 8, n. 1, p. 19–26, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/2372732220983840>.
- PAGE, S. E. **The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies**. Princeton: Princeton University Press, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1515/9781400830282>.
- PIRES, J. C.; SANTA RITA, L.; PIRES, A. C. Perfil do Núcleo de Inovação Tecnológica na gestão da inovação: um estudo na Universidade Federal de Alagoas. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 1–16, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-16>.
- REGHELIN, M. L. G. Proposição de uma estrutura mínima para as atividades de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) em universidades públicas. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5007/ppgau.2023.dissertacao.reghelin>.
- ROBERSON, Q. M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. **Group & Organization Management**, v. 31, n. 2, p. 212–236, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>.
- SHARMA, A. et al. Investigating the impact of workforce racial diversity on the organizational corporate social responsibility performance: An institutional logics perspective. **Journal of Business Research**, v. 107, p. 138–152, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.027>.
- SHORE, L. M. et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.
- SHORE, L. M. et al. Inclusive workplaces: A review and model. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 2, p. 176–189, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Resolução nº 107/2022-CONSUNI/UFAL**, de 22 de novembro de 2022. Dispõe sobre a Política de Inovação no âmbito da UFAL, delega competências e dá outras providências. Maceió: UFAL, 2022.