

## Diferentes Olhares, Novas Ideias: A Relação entre a Diversidade de gênero, a Inovação e a Criatividade

Different Perspectives, New Ideas: The Relationship between Gender Diversity, Innovation, and Creativity

**Ariana Raquel Philereno**

*Universidade Feevale*

ariana.philereno@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9487-3379>

**Paola Schmitt Figueirá**

*Universidade Feevale*

paolaadm@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5160-9831>

**Marta Rosecler Bez**

*Universidade Feevale*

martabez@feevale.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5542-8229>

### RESUMO

Estudos indicam que, embora não haja consenso sobre diferenças significativas na criatividade entre gêneros, fatores socioambientais e culturais influenciam o desenvolvimento e a expressão do potencial criativo. Este ensaio teórico examina a relação entre criatividade, diversidade de gênero e inovação no contexto organizacional, destacando a importância de ambientes inclusivos para o desenvolvimento do potencial criativo e inovador. Apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam desafios para alcançar equidade no ambiente de trabalho, muitas vezes sendo subestimadas em suas capacidades. Os resultados apontam que equipes diversas, quando inseridas em contextos seguros e acolhedores, apresentam maior propensão à geração de ideias criativas e soluções inovadoras. Além disso, barreiras estruturais podem limitar a plena expressão do potencial criativo das mulheres. O estudo propõe reflexões sobre os papéis de gênero e sugere caminhos para pesquisas futuras. Conclui-se que a inclusão é relevante para que a diversidade se traduza em inovação organizacional e desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** criatividade; inovação; diversidade; gênero.

### ABSTRACT

Despite progress, women still face challenges in achieving workplace equity and are often underestimated in their capabilities. Studies indicate that while there is no consensus on significant gender differences in creativity, socio-environmental and cultural factors influence the development and expression of creative potential. This theoretical essay examines the relationship between creativity, gender diversity, and innovation in organizational contexts, highlighting the importance of inclusive environments for fostering creative and innovative potential. This paper offers reflections on the gender roles imposed by society and suggests directions for future research, such as identifying barriers that limit the full expression of women's creative potential. The study concludes that promoting inclusive and equitable environments is crucial for fostering creativity and innovation, thereby contributing to the sustainable development of organizations and society.

**Keywords:** creativity; innovation; diversity; gender.

## Introdução

A intersecção entre criatividade, diversidade e inovação é uma área de investigação que tem recebido cada vez mais atenção pela sua capacidade de transformar não apenas as organizações, mas também a sociedade. A produtividade criativa, considerada uma demanda contemporânea, é desejada em diversos contextos, especialmente no ambiente organizacional. Estudos sugerem que é possível atingir bons resultados no que se refere à criatividade por meio de trabalho em equipe, colaboração e valorização da diversidade (Rossi, Pasca, Arcese, & Poponi, 2024).

Esta perspectiva passou a ocupar lugar de destaque nos estudos organizacionais a partir das últimas décadas do século XX, em meio a transformações sociais, políticas e econômicas que evidenciaram a necessidade de ambientes mais inclusivos e responsivos à complexidade contemporânea. Inicialmente impulsionado por abordagens voltadas à diversidade cultural e de gênero (Cox & Blake, 1991; Ely & Thomas, 2001; Martinez, 2016; Basset-Jones, 2005), o debate expandiu-se para incluir marcadores sociais como raça, etnia, classe e orientação sexual, refletindo pressões da sociedade civil e dos movimentos sociais por justiça e equidade nas organizações (Holvino, 2010; Nkomo & Al Ariss, 2014).

A criatividade tende a ser uma característica valorizada pelas organizações, sendo considerada um fator que impulsiona a inovação. Ela pode ser conceituada como a produção de ideias novas e úteis (Amabile, 1988), não se tratando somente de um traço de personalidade ou uma habilidade geral, mas sim de um comportamento que emerge da interação entre características pessoais, habilidades cognitivas e o ambiente social (Amabile, 1983).

A inovação, por outro lado, refere-se à implementação bem-sucedida daquelas ideias criativas que resultam em novos produtos, serviços ou práticas que podem trazer benefícios significativos para os negócios e a sociedade (Amabile, 1988). Na perspectiva de Schumpeter (1982), o desenvolvimento econômico pode ser caracterizado por novas combinações, que podem ser novos produtos ou serviços, melhores processos produtivos, abertura de novos mercados ou novas fontes de matéria-prima. Essas combinações são denominadas inovação e podem ser consideradas o impulso fundamental que movimenta o capitalismo (Vandervert, Schimpf, & Liu, 2007; Taylor & Greve, 2006).

Neste contexto, a diversidade, quando genuinamente valorizada e integrada à cultura organizacional, pode ampliar o repertório cognitivo dos grupos, favorecer o pensamento divergente e promover soluções mais criativas e inovadoras (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018). A diversidade de estilos cognitivos, por sua vez, mostrou ter uma relação positiva, ainda que indireta com a criatividade (Aggarwal & Woolley, 2019). É importante que as organizações se adaptem a fim de reter os funcionários de diferentes origens e culturas, o que pode gerar vantagens competitivas significativas em comparação com aquelas empresas que negligenciam as oportunidades advindas de uma equipe multicultural (Cox & Blake, 1991).

O crescimento das pesquisas sobre criatividade e inovação no âmbito organizacional corrobora sua relevância (Panda & Swamy, 2025). No contexto organizacional, a criatividade e a inovação são elementos importantes para o

desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e modelos de negócios, permitindo que as organizações se adaptem às constantes mudanças do mercado e mantenham sua competitividade (Tidd & Bessant, 2021). Assume-se que a criatividade é um pré-requisito para a inovação (Bassett-Jones, 2005). Pode-se dizer, em suma, que a inovação acontece a partir de ideias criativas (Amabile, 1988).

A diversidade de perspectivas, experiências e conhecimentos pode enriquecer o processo criativo, facilitando a geração de ideias e a criação de soluções inovadoras. Pesquisas mostram que ambientes diversificados tendem a criar um clima mais propício à inovação, especialmente quando há apoio por parte da empresa para a expressão e discussão de ideias (Chen, Liu, Zhang, & Kwan, 2019; Cox & Blake, 1991).

Diferentes dimensões da diversidade, como cultural, de gênero e experiências de vida, trazem benefícios e desafios diferentes. Por exemplo, a experiência multicultural está positivamente relacionada tanto com os resultados quanto com os processos criativos, o que promove a geração de ideias e a resolução inovadora de problemas (Leung, Maddux, Galinsky, & Chiu, 2008). No entanto, é importante que a diversidade seja acompanhada por uma verdadeira inclusão, onde todas as pessoas se sintam pertencentes e à vontade para contribuir.

A intersecção entre criatividade, diversidade e inovação não só enriquece o processo criativo, mas também fortalece a competitividade e adaptabilidade das organizações. A diversidade de gênero e idade nos grupos de trabalho, por exemplo, tem sido correlacionada positivamente com a criatividade individual, indicando que a inclusão de múltiplas vozes pode enriquecer o processo criativo (Oad & Niu, 2017). Da mesma forma, a diversidade cultural pode expandir o conjunto de ideias, perspectivas e conhecimentos existentes, fomentando o surgimento de novas sínteses criativas capazes de gerar inovações significativas (Bouncken & Winkler, 2008; Simonton, 1997).

Diante disso, este ensaio teórico visa explorar a relação entre criatividade, diversidade de gênero e inovação no contexto organizacional, partindo da premissa de que a diversidade, ao promover a multiplicidade de perspectivas e ideias, atua como um catalisador para a criatividade e, conseqüentemente, para a inovação. Justifica-se a relevância do estudo, considerando a importância da inovação como resultado da criatividade no ambiente organizacional, bem como o papel da diversidade na promoção de ambientes mais criativos e inovadores.

A ênfase na dimensão de gênero justifica-se por sua relação com desigualdades estruturais historicamente enraizadas tanto na sociedade como no ambiente corporativo (Acker, 2006). Entende-se que a diversidade de gênero nas organizações não é apenas uma questão de equidade, mas também um fator capaz de contribuir para a construção de ambientes criativos, capazes de traduzir ideias originais em inovações sustentáveis.

Assim, este ensaio teórico visa discutir a relação entre estes elementos, promovendo uma reflexão sobre como a valorização da diversidade, especialmente de gênero, pode promover ambientes organizacionais mais criativos e inovadores. Busca-se, ainda, refletir sobre o papel dos diferentes espaços sociais na promoção da diversidade de gênero e no estímulo ao potencial criativo. Nesse contexto, a pesquisa

mostra-se pertinente por se constituir como um texto crítico que busca promover reflexões e propor novos olhares e formas de pensamento, configurando-se como um instrumento relevante de análise no campo da Administração (Boava, Macedo, & Sette, 2020).

Para a construção deste ensaio foi realizada uma busca sistemática e exploratória de literatura em bases de dados, tais como Scopus e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Utilizaram-se termos-chave como “diversidade de gênero”, “inovação”, e “criatividade” – em português e inglês, combinados por meio de operadores booleanos, a fim de mapear diferentes abordagens teóricas e empíricas sobre o tema. Foram considerados trabalhos clássicos e contemporâneos, complementariamente, adotou-se a técnica de *snowballing* para identificar referências adicionais relevantes a partir da análise das listas bibliográficas dos artigos selecionados. Com isso, foi possível abrangência, mas também profundidade na análise das inter-relações entre os temas aqui considerados.

## Criatividade e seu papel no contexto organizacional

Ao longo da história, diversas definições foram propostas para o termo criatividade, sob diferentes perspectivas. O termo tem sido utilizado de forma abrangente, o que pode causar usos equivocados. Autores como Guilford (1950) foram pioneiros no estudo da criatividade, definindo-a como a capacidade de gerar ideias originais e valiosas. Essa definição, no entanto, permite diferentes interpretações sobre o que constitui uma ideia original e valiosa. O primeiro refere-se a algo novo e único, enquanto o segundo está associado à ideia de utilidade e relevância dentro do contexto em que está sendo aplicada.

A criatividade é parte de um sistema complexo (Csikszentmihalyi, 1998), representando padrões de habilidades que podem variar conforme as esferas da atividade criativa. Testes de inteligência, por exemplo, não são capazes de explicar o potencial criativo do ser humano (Guilford, 1950). Ela pode ser entendida como qualquer ato, produto ou ideia capaz de alterar, ou transformar um campo já existente. A pessoa criativa, por sua vez, é aquela cujos pensamentos ou ideias são capazes de mudar um campo já existente ou estabelecer um novo campo (Csikszentmihalyi, 1998). Como um conceito versátil, entende-se que a criatividade pode gerar transformações em diversas áreas do conhecimento.

É importante destacar que a criatividade é um atributo que pode ser encontrado em todos os seres humanos, podendo ser vista como uma atitude que qualquer pessoa é capaz de tomar (Sternberg, 2006). Embora haja diferenças significativas entre indivíduos considerados altamente criativos e “pessoas comuns”, Sternberg (2006) ressalta que poucas pessoas realmente decidem ser criativas por considerarem os custos desta decisão altos demais, como, por exemplo, a possibilidade de fracasso ou até mesmo a resistência do ambiente onde está inserido.

A criatividade é influenciada por uma série de fatores, tanto internos quanto externos, sendo o resultado da interação entre forças internas do indivíduo e as demandas externas (Z. G. Giglio, 2009). Considerada um dos principais elementos que impulsionam o progresso da civilização, ela se desenvolve ao longo da vida humana (Simonton, 2000), o que indica que pode ser aprimorada com o tempo, por

meio de experiências e aprendizagem contínua. Hennessey e Amabile (2010) destacam que a criatividade também pode contribuir para a resolução de uma série de problemas, desde aqueles cotidianos até os grandes dilemas da sociedade, enfatizando a importância da criatividade em diferentes contextos.

Um dos fatores internos a considerar é que a criatividade demanda algum grau de independência mental e não conformidade com as pressões de grupo. Pessoas criativas frequentemente podem ser vistas como fora do padrão e não raramente sentir-se inadequadas no ambiente que as rodeia (Torrance, 1976). Os fatores externos, como o ambiente em que a pessoa está inserida, também desempenham um papel importante. Pode-se dizer que a criatividade tem maiores probabilidades de ocorrer em lugares onde a percepção de novas ideias demanda menos esforço (Csikszentmihalyi, 1998). No entanto, a criatividade pode se manifestar de várias maneiras e ser percebida em diferentes momentos (Medase & Savin, 2023).

No contexto organizacional, por exemplo, a criatividade é influenciada pelas características do local de trabalho, impactando diretamente a geração de ideias criativas pelos indivíduos ou por grupos (Amabile, 1988). Para que as organizações sejam competitivas é necessário serem também inovadoras, e para isso é preciso desenvolver capacidades de criatividade organizacional (Akan, 2023).

O ambiente organizacional pode, inclusive, influenciar a motivação intrínseca do indivíduo em relação à tarefa. Ambientes onde os objetivos da tarefa são claros e desafiadores, onde é dado ao indivíduo autonomia para tomar certas decisões relativas à sua atividade, em que novas ideias são bem recebidas e valorizadas e em que existam metas e cronogramas realistas, podem afetar a criatividade de maneira positiva (Amabile, 1988).

Por outro lado, pode-se inferir que a motivação intrínseca é prejudicada por ambientes onde não há comunicação clara sobre metas e objetivos, onde há excessiva cobrança e vigilância, onde o funcionário apenas executa a tarefa sem nenhum grau de autonomia, sentindo-se constantemente sobrecarregado e desvalorizado. Consequentemente, pode haver um impacto negativo na criatividade tanto do indivíduo quanto do grupo ao qual ele pertence.

A criatividade e a inovação podem ser influenciadas por diferentes comportamentos e práticas. Quando funcionários se sentem ameaçados e desrespeitados geralmente são observados efeitos negativos. Em ambientes de trabalho considerados hostis, eles tendem a se sentir desencorajados, desmotivados e desvalorizados. Esse tipo de ambiente pode desencadear sentimentos de injustiça, emoções negativas e estresse; prejudicando a confiança, o comprometimento e a colaboração. Além disso, dificulta o compartilhamento de novas ideias, resultando em um declínio da criatividade e da inovação dentro da organização (Mehraein, Visintin, & Pittino, 2023).

Antes do ambiente organizacional, os contextos familiar e escolar exercem influência significativa sobre as pessoas. Crianças que crescem em um ambiente que estimula o desenvolvimento criativo, tendem a se tornar adultos mais confiantes em expressar a sua criatividade. Por sua vez, deixar de encorajar as crianças para maiores realizações pode inibir a sua capacidade de ser original e espontânea e de enfrentar os obstáculos que se apresentarem em seu caminho (Bragotto, 2009).



Nesse sentido, considera-se o impacto significativo do ambiente educacional na criatividade. Os sistemas educacionais que promovem uma maior exploração e a expressão pessoal geralmente formam indivíduos mais criativos. Por outro lado, sistemas que valorizam apenas a conformidade e a memorização têm um efeito negativo na criatividade, pois a limitam, formando pessoas menos propensas a expressar seu potencial criativo. Com isso, percebe-se a importância de instituições que promovam a liberdade de pensamento (Csikszentmihalyi, 1998).

A forma como a sociedade está organizada pode dificultar o surgimento do comportamento criativo. A tendência em buscar a estabilidade e a linearidade pode restringir tanto a percepção quanto a atuação da pessoa sobre si mesma e sobre o mundo (Bragotto, 2009). Com o avanço dos estudos no campo da criatividade, diversos modelos e teorias foram propostos para explicá-la. Csikszentmihalyi (1998) propôs um modelo sistêmico, onde ela não é vista como algo que ocorre somente na mente de um indivíduo que possui todas as características pessoais apropriadas, mas como um fenômeno que emerge da interação entre a pessoa, o campo e o domínio. Nesse modelo, o campo refere-se à comunidade que julga e valida as novas ideias, enquanto o domínio é o conjunto de regras e conhecimentos pré-existentes na área em questão. A criatividade, portanto, é um processo colaborativo e contextual.

Pode-se caracterizar a criatividade por três fenômenos distintos: a) pessoas que expressam pensamentos incomuns, interessantes e estimulantes; b) pessoas que vivenciam o mundo de maneiras novas e originais e c) pessoas que mudaram a cultura de alguma forma considerada importante (Csikszentmihalyi, 1998). Deste modo, entende-se que não é percebida apenas como um fenômeno psicológico interessante, mas como um comportamento valorizado pessoal e socialmente (Simonton, 2000), podendo ser considerada um traço de personalidade relativamente estável e duradouro (Hennessey & Amabile, 2010).

Assim, o pensamento criativo pode ser entendido como a dinâmica de perceber lacunas, formar ideias ou hipóteses a respeito delas, testar estas hipóteses e comunicar os resultados. Este modelo enfatiza o processo da criatividade, evidenciando que há várias etapas e habilidades envolvidas, desde a identificação do problema até a implementação de soluções (Torrance, 1976). Considerada um dos principais elementos que impulsionam o progresso humano, a criatividade permite a geração de novas ideias e a resolução de problemas em diferentes áreas do conhecimento. Ao promover a criatividade, espera-se não somente gerar maior produtividade e inovação no contexto organizacional, mas também promover desenvolvimento social. A próxima seção aborda a relação entre a criatividade e a inovação.

## Inovação como produto da criatividade

As mudanças são inerentes a todas as áreas da vida e ocorrem de maneira cada vez mais rápida em todas as esferas do conhecimento. Nos momentos em que as soluções tradicionais se mostram insuficientes, a criatividade torna-se essencial para propor novos paradigmas, habilidades e soluções inovadoras (Bragotto, 2009).

No ambiente organizacional, a inovação pode ser percebida tanto em novos produtos ou serviços, como em novos procedimentos, práticas ou políticas que podem trazer ganhos para a empresa (Amabile, 1988). Ela é vista como uma das práticas

fundamentais que contribuem para a sustentabilidade da organização (Veríssimo, 2009), sendo entendida como a implementação bem-sucedida de ideias criativas e úteis. A inovação organizacional pode ser percebida como o resultado de decisões estratégicas adotadas pela gestão, visando benefícios diretos e indiretos. Ganhos diretos dizem respeito à melhoria da eficiência, enquanto os indiretos, se referem à melhoria da qualidade e das habilidades de inovação. Neste caso, os novos métodos são meios para alcançar outras melhorias (Meroño-Cerdán & López-Nicolás, 2017).

A inovação regular ou inovação incremental, embora muitas vezes seja quase imperceptível em um primeiro momento, envolve mudanças baseadas na competência técnica e costumam ser aplicadas a mercados e clientes já existentes. Seu resultado pode ser observado nas melhorias das características de um produto, no desempenho ou na redução dos custos por meio da melhoria dos processos (Abernathy & Clark, 1985). Geralmente, essa forma de inovação é resultado de um processo sistematizado e organizado e não necessariamente de ideias isoladas advindas de uma súbita inspiração (Veríssimo, 2009). Em suma, a inovação incremental refere-se a fazer melhor aquilo que a organização já faz (Norman & Verganti, 2014).

Por outro lado, a inovação revolucionária é aquela que rompe barreiras tornando obsoletas as competências técnicas estabelecidas. No entanto, apesar do caráter disruptivo, nem todas as inovações revolucionárias têm um impacto competitivo significativo por não atender o mercado de forma adequada (Abernathy & Clark, 1985). A inovação radical de produtos é fortemente influenciada pelos avanços da tecnologia e, por se tratar de algo completamente novo, pode levar algum tempo para ser aceita pelo mercado (Norman & Verganti, 2014). O processo de destruição criadora, considerado por Schumpeter (1961) como inerente ao capitalismo, revoluciona incessantemente a estrutura econômica, destruindo elementos antigos e promovendo a criação de novos elementos, redefinindo as dinâmicas de mercado.

Para que a inovação ocorra, é necessário um ambiente que favoreça a criatividade. Como mencionado anteriormente, a combinação de conhecimentos diversos pode ser um grande impulsionador da criatividade, gerando, inclusive, aumento do nível de desempenho (Taylor & Greve, 2006). A criatividade e a inovação podem impactar positivamente a economia, trazer benefícios sociais significativos, melhorando setores como saúde e educação, contribuindo para a qualidade de vida da população e promovendo a criação e difusão do conhecimento (Rossi *et al.*, 2024).

A criatividade pode ser considerada como o principal fator para a inovação. O foco principal das empresas consiste em transformar ideias criativas em algo real (um novo produto ou serviço para o mercado) para que de fato ocorra a inovação. Esse processo se caracteriza como um diferencial para as empresas, destacando-as e podendo inclusive colocá-las à frente das demais (Kabukcu, 2015). Assim, a criatividade é um fator que impulsiona a inovação, desde que funcionários se sintam livres para propor suas ideias para melhorias e mudanças. Sua importância é ainda maior na primeira fase do processo de inovação, que é onde acontece a proposição de novas ideias (Berman & Kim, 2010).

Os diferentes processos cognitivos, fatores emocionais e situacionais desempenham importante papel tanto na geração ou na inibição de novas ideias. Deste modo, a criatividade e a inovação são influenciadas por condições como maior

liberdade ou restrições, emoções positivas ou negativas e por pensamento intuitivo ou sistemático (Potonik, Verwaeren, & Nijstad, 2022). O estudo de Stojcic, Hashi e Orlic (2018) encontrou relação entre a criatividade e todos os estágios do processo de inovação, mas confirmou efeitos positivos apenas nos estágios iniciais do processo. Quando se trata da eficácia da inovação, não foram encontrados efeitos positivos da criatividade. Em contrapartida, o estudo sugere que pode haver incapacidade por parte dos gerentes em explorar o potencial criativo da equipe em todas as fases do processo. Alinhado ao escopo deste ensaio, a próxima seção aborda como a diversidade pode influenciar a criatividade.

## A Criatividade e a Diversidade

A diversidade, resultante das diferentes características humanas, influencia a dinâmica da força de trabalho, os resultados, a competitividade e a inovação das organizações. Ela não aborda somente questões sociais, mas também oportunidades que podem ser relevantes às empresas (Beckhauser & Gomes, 2019). Em um mundo cada vez mais complexo e mutável, a diversidade oferece diferentes perspectivas e experiências que podem beneficiar tanto as organizações quanto as comunidades onde atuam (Shore *et al.*, 2018). No entanto, a diversidade não pode ser analisada somente sob aspectos biológicos ou fenotípicos, deve-se considerar as diferenças de poder entre grupos dominantes e grupos não dominantes, bem como a discriminação contínua enfrentada por estes últimos (Nkomo, Bell, Roberts, Joshi, & Thatcher, 2019).

Considerando a discussão proposta neste ensaio, a diversidade cultural pode exercer um importante papel no desempenho criativo e, conseqüentemente, na capacidade de inovação em virtude da ampliação do conjunto de ideias, perspectivas e informações disponíveis. Ao promover o enriquecimento do ambiente cultural, pode-se propiciar o surgimento de novas sínteses criativas capazes de gerar ideias inovadoras (Bouncken & Winkler, 2008; Simonton, 1997), evidenciando justamente a relação aqui proposta.

Os mercados vêm se tornando cada vez mais diversificados, evidenciando a importância de representatividade dentro da organização, refletindo a diversidade existente no mercado como um todo (Cox & Blake, 1991). A diversidade entre os membros de uma equipe pode afetar a criatividade do grupo, auxiliando o processo criativo por meio de um conjunto de perspectivas heterogêneas ou dificultando-o devido a conflitos e divergências de ideias (Kurtzberg & Amabile, 2001). Pesquisas recentes sugerem que a colaboração e a diversidade têm um impacto positivo na resolução de problemas em competições de criatividade, indicando que a presença de habilidades e conhecimentos diversos pode beneficiar a criatividade do grupo (Tseng, Jade, Weng, & Lu, 2024).

Os pensamentos e atos individuais influenciam as normas e práticas culturais, a medida em que estas evoluem ao longo do tempo. Estes paradigmas culturais, por sua vez, influenciam as futuras ações e maneiras de pensar das pessoas. A cultura é capaz de influenciar as percepções, pensamentos, interpretações, sentimentos e comportamentos de seus membros, enquanto encoraja, promove e sustenta os “modos de ser” dos indivíduos (Lehman, Chiu, & Schaller, 2004). Leung, Maddux, Galinsky e Chiu (2008) sugerem que a experiência multicultural está positivamente relacionada tanto aos resultados quanto aos processos criativos. Esta relação pode ter efeito positivo nas organizações, uma vez que funcionários de diferentes origens e



experiências culturais podem contribuir para a geração de ideias e resolução de problemas, inclusive por meio de conhecimentos não convencionais adquiridos a partir de diferentes experiências culturais.

No entanto, nos trabalhos em equipe realizados de forma virtual, a diversidade cultural pode representar um desafio. Segundo Yousef (2024), as diferenças culturais, neste caso, podem prejudicar a comunicação e, conseqüentemente, o desempenho da equipe. Em contraste, no trabalho presencial, a diversidade cultural foi vista como fator capaz de impactar positivamente para resultados mais criativos e inovadores, pois a combinação de diferentes pontos de vista pode ser benéfica para a criatividade da equipe. Em equipes presenciais, a tendência é que haja um maior senso de pertencimento que, a longo prazo, contribui para a eficiência da equipe (Yousef, 2024). Com isso, pode-se inferir que a mera existência de uma equipe diversa não é suficiente; é essencial haver inclusão. Para que uma equipe diversa contribua positivamente, é importante que todos sintam-se à vontade para se expressar e participar ativamente.

Estudos como o de (Arman *et al.*, 2024) corroboram que diferenças culturais podem ocasionar mal-entendidos, desacordos e falhas na comunicação. Ao mesmo tempo, a diversidade oferece oportunidade de maior aprendizado e crescimento pessoal, além de colaborar para maior criatividade e potencial inovador. Ela pode ser tanto facilitadora quanto uma barreira para a criatividade, a depender de outros fatores relacionados. Já Baruah *et al.* (2022) evidenciam que grupos diversos, com múltiplos estilos de pensamento criativo podem aprimorar os resultados criativos gerais mesmo em um contexto de colaboração virtual, mostrando-se mais produtivos do que os grupos compostos por estilos de pensamento homogêneos.

Aspectos como a globalização tornaram as barreiras entre culturas cada vez menores contribuindo para experiências multiculturais, pois possibilita que indivíduos sejam mais facilmente expostos a diferentes culturas (Hanashiro & Carvalho, 2005; Leung *et al.*, 2008). Esse fenômeno é capaz de gerar oportunidades, fortalecer a difusão dos direitos humanos e da democracia e remover barreiras culturais, sendo considerada como um processo amplamente enriquecedor. Em contrapartida, a diversidade advinda desta globalização pode trazer grandes desafios para as organizações, enfatizando a importância de aprender a lidar com as questões relacionadas à diversidade. Administrar a diversidade é visto não somente como uma questão social e moral, mas também como uma estratégia para alavancar eficiência e competitividade das organizações (Hanashiro & Carvalho, 2005; Shore *et al.*, 2018).

A experiência multicultural pode contribuir para obtenção de resultados criativos. A presença de pessoas de diferentes origens culturais em uma mesma equipe pode proporcionar uma experiência capaz de tornar as pessoas mais rápidas na resolução de problemas e geração de ideias. É importante que os gestores considerem implementar políticas que incentivem funcionários a integrar conhecimentos existentes com novos, promovendo a criatividade no dia a dia, por meio da experiência multicultural, em resposta a crescentes demandas de negócios interculturais (Leung *et al.*, 2008).

Embora seja possível afirmar que existe em cada pessoa um potencial criativo, há uma considerável diferença entre tipos e quantidades de resultados criativos que um indivíduo é capaz de gerar (Abraham, 2016). O conceito de distinção entre

desempenho comum e desempenho criativo pode não ser claro (Amabile, 1983), uma vez que a percepção do que é ou não criativo pode ser subjetiva. Ao determinar o nível de criatividade, fatores diversos são considerados, como as variáveis individuais: habilidades cognitivas gerais, talentos especiais e disposições de personalidade; as variáveis cognitivas: estratégias para romper padrões e amplo acervo de informações relevantes ao domínio e as variáveis sociopsicológicas: restrições extrínsecas no ambiente social (Amabile, 1983). Portanto, o ambiente não pode ser desconsiderado nas reflexões sobre criatividade.

Nesse sentido, percebe-se a importância do debate a respeito de diversidade, a medida em que se torna evidente que, apesar da adoção de práticas visando a valorização da diversidade e inclusão, ainda persistem assédio, exclusão e desigualdades nas organizações (Nkomo *et al.*, 2019). As ações afirmativas e leis antidiscriminação tem contribuído para que estes profissionais se tornem parte da força de trabalho. O que preocupa, no entanto, é que mesmo estes profissionais já “incluídos”, continuam sendo excluídos dos círculos de influência dentro das empresas. Exclusão que impacta no envolvimento do indivíduo e o impede de contribuir plenamente com a organização (Shore *et al.*, 2018).

Embora seja possível perceber avanços no que tange a diversidade e inclusão, ainda existe um longo caminho a trilhar. No Brasil, por exemplo, vários grupos têm sido marginalizados ao longo da história e seus membros privados do pleno exercício da cidadania (Alves & Galeão-Silva, 2004). As práticas de gestão da diversidade, como inclusão de mulheres, negros e outros grupos minorizados, bem como a formação de grupos de afinidade nas empresas, podem contribuir para que esta seja percebida como uma organização inclusiva. No entanto, estas práticas não serão eficazes se os grupos historicamente excluídos não sentirem liberdade de se expressar livremente, serem ouvidos e respeitados (Shore *et al.*, 2018).

Algumas condições são necessárias para que a criatividade das equipes diversas possa se manifestar. Entre elas, pode-se destacar o respeito entre os membros do grupo, com a disposição para ouvir as ideias de todos sem julgamentos; um ambiente propício à geração de novas ideias e novas maneiras de trabalhar; confiança mútua, capaz de proporcionar comunicação aberta e honesta entre todos; e reconhecer a diversidade como um ponto positivo, valorizando os talentos e pontos fortes de cada um e permitindo que estes sejam utilizados adequadamente para obter melhores resultados. Além disso, a liderança exerce um papel importante para que todas essas condições possam existir (Isaksen & Lauer, 2002).

Deste modo, percebe-se que a diversidade por si só não é suficiente para gerar maior criatividade, mas é necessário estar ligada a outros fatores que podem impactar positivamente a criatividade da equipe (Potonik *et al.*, 2022). De modo geral, a presença da diversidade sem haver efetivamente a inclusão não apresenta impactos significativos na criatividade. Para que a equipe possa desenvolver o seu potencial e apresentar ganhos significativos é preciso que indivíduos diversos sejam verdadeiramente incluídos na organização; ou seja, a inclusão tende a aumentar proporcionalmente a criatividade (Vedres & Vászrhelyi, 2023). Entende-se, portanto, que a efetiva inclusão requer que cada pessoa experimente um senso de pertencimento, para poder contribuir de forma significativa e manifestar seu potencial criativo. A partir disso, pode-se inferir que é difícil encontrar criatividade em ambientes onde não existe inclusão.

## Interseção entre diversidade de gênero, criatividade e inovação

Em muitas sociedades, os homens são educados para negligenciar e reprimir quaisquer aspectos do seu comportamento que sejam considerados como femininos. Ao mesmo tempo, espera-se das mulheres comportamento oposto, exibindo apenas comportamentos considerados adequados pela sociedade (Csikszentmihalyi, 1998). Não se pode ignorar que o papel da mulher pode variar significativamente em diferentes culturas. Essas diferenças culturais influenciam a criatividade das mulheres, pois o ambiente social e as normas de gênero impactam diretamente seu potencial criativo.

Deste modo, entende-se que tanto o processo de criatividade quanto os tipos e resultados criativos podem ser diferentes em mulheres de origens culturais distintas, uma vez que o ambiente pode influenciar na criatividade (Abraham, 2016). Oad e Niu (2017) mostram uma correlação positiva entre a diversidade de gênero e a criatividade individual, sugerindo que este tipo de diversidade pode ser um diferencial positivo em diversos ambientes, incluindo o organizacional.

Em razão disto, compreende-se que, embora haja diferenças biológicas entre homens e mulheres, a concepção de gênero é uma construção social, uma vez que a sociedade e o ambiente moldam a percepção dos indivíduos e estabelecem quais comportamentos são considerados adequados em função do sexo. Meninos e meninas são educados de maneiras diferentes, onde os meninos são geralmente incentivados a brincar mais ativamente, explorar mais e a impor suas ideias, realizando atividades que envolvem competitividade (Mendell, 1997).

As meninas, por sua vez, aprendem o cuidado e a priorizar o outro, com brincadeiras que incentivam a cooperação e não-competitividade (Mendell, 1997). Tal construção se manifesta ainda na internalização de normas e expectativas que ditam como homens e mulheres devem se comportar, pensar e sentir. Tais normas são perpetuadas por meio de diferentes instituições sociais, como a família, a escola, a mídia e o ambiente de trabalho, e influenciam a forma como os indivíduos se identificam e se relacionam com os outros.

Em contrapartida, as pessoas consideradas criativas frequentemente desafiam os estereótipos e padrões rígidos de papéis de gênero, fenômeno chamado de androginia. O conceito chamado de androginia psicológica se refere à combinação de traços tradicionalmente associados a ambos os gêneros. Trata-se da capacidade humana de ser ao mesmo tempo, dominante e submissa, protetora e agressiva, sensível e rígida independente do seu gênero. Pessoas com estas características são capazes de se relacionar com o mundo a partir de uma gama muito mais rica de possibilidades (Csikszentmihalyi, 1998).

Inclusive, quando aplicados testes de masculinidade/feminilidade, as mulheres criativas costumam apresentar comportamento mais dominante e ser consideradas mais “duronas” em comparação com outras mulheres. Por outro lado, os homens mais criativos são considerados menos agressivos e mais sensíveis que os seus pares (Csikszentmihalyi, 1998). As expectativas de gênero são assimiladas desde muito cedo por meninos e meninas (Piirto, 1991) e os papéis de gênero socialmente aceitos influenciam o que entendemos como “comportamento de homem” ou “comportamento

de mulher”. Estes conceitos contribuem para a manutenção de preconceitos e discriminação baseada em gênero (Csikszentmihalyi, 1998).

No entanto, no que se refere à discriminação contra mulheres, o que se percebe é que, diferente de outros tipos de discriminação, as mulheres continuam a sofrer discriminação, mesmo se ricas ou em condição hierárquica superior (Galatoli & Irigaray, 2018). Hancock, Clarke e Arnold (2020), no seu estudo sobre estereótipos de gênero e de orientação sexual no trabalho, identificaram que as profissões consideradas de maior prestígio por profissionais de recrutamento e seleção são aquelas percebidas como empregos masculinos. As profissões de menor prestígio são consideradas trabalhos de mulheres ou homossexuais. Isso traz à tona o quanto o papel da mulher e do que é considerado feminino é desvalorizado na sociedade, isso porque nos discursos discriminatórios, a homofobia e a misoginia caminham lado a lado. Esse discurso coloca homossexuais e mulheres como cidadãos de segunda classe (Irigaray, 2017).

Mulheres tendem a expor e debater suas ideias criativas em locais que proporcionem segurança necessária para isso. Em um contexto que fomenta e apoia a criatividade, estimulando que o indivíduo exponha suas opiniões, abordagens e realizações, as equipes diversas tendem a trazer benefícios para a organização. Por outro lado, em ambientes desfavoráveis, a diversidade pode gerar ainda mais dificuldades. Naqueles ambientes cujas práticas e discursos reforçam estereótipos de gênero, cria-se uma barreira para a inclusão e, por conseguinte, para a inovação que ela pode proporcionar (Chen et al., 2019; Hora, Lemoine, Xu, & Shalley, 2021; Monteiro, Lima, Mesquita, Filho, & Matos, 2025).

O estudo de Almeida, Nogueira e Silva (2008) identificou uma relação entre a criatividade e a propensão para inovar. Ao analisar a variável gênero, os homens apresentaram maiores níveis de criatividade e maior propensão para inovação. No entanto, uma pesquisa realizada com 7.848 empresas em 29 economias emergentes indicou que as empresas com maior diversidade de gênero na sua administração foram consideradas mais propensas a inovar (Tonoyan & Boudreaux, 2023). Esses achados sugerem que uma parceria entre gêneros pode ampliar o potencial inovador das organizações.

Além disso, a presença de diretoras no conselho de administração tem um impacto significativo e positivo na criatividade e inovação das empresas. Essa relação se dá porque a diversidade de gênero contribui para um melhor ambiente de trabalho, uma liderança mais participativa, novos estilos de trabalho e de tomada de decisão, além de diferentes experiências e pontos de vista (Gonzales-Bustos, Hernández-Lara, & Li, 2020; Shukla & Teraiya, 2022).

As diferenças relacionadas à criatividade podem ser explicadas, pelo menos em partes, pelas diferentes identificações dos papéis de gênero. É comum haver a expectativa de que meninas criem coisas mais sofisticadas e que elaborem todo o planejamento em detalhes. Já aos meninos parece ser concedida uma maior liberdade para realizar o que desejam, mesmo que pareçam incomuns (Naderi, Abdullah, Hamid, Jamaluddin, & Kumar, 2010). Essas expectativas influenciam o desenvolvimento criativo desde a infância.

Outro desafio é a dificuldade em estabelecer a relação entre a diversidade e a inovação devido à falta de dados adequados sobre a diversidade na força de trabalho, evidenciando a necessidade de uma gestão mais eficaz (Nóbrega, Santos, & de Jesus, 2014). Muitas vezes, a crença de que a diversidade gera automaticamente maior criatividade e a inovação, pode levar os gestores a negligenciarem a importância de gerenciar a diversidade adequadamente. A interação em uma equipe diversa implica escuta ativa, busca por integrar pessoas diferentes por meio de um diálogo que estabeleça confiança, sem que haja receios de perseguições ou retaliações (Martinez, 2016).

A análise de Prado, Alencar e Fleith (2016) demonstrou que mulheres obtiveram escores superiores do que os homens em criatividade verbal, sensibilidade ou fator emocional da criatividade, enriquecimento de ideias e motivação intrínseca. Por outro lado, os homens obtiveram resultados melhores em habilidades cognitivas associadas a criatividade, como fluência, flexibilidade, originalidade e pensamento divergente; senso de humor e autoconceito positivo. Os estudos que focaram suas investigações em aspectos ambientais, sociais e culturais, constataram que os obstáculos de ordem social, como falta de tempo e de oportunidades, foram as principais barreiras relatadas por mulheres.

Associado a isto, este debate se torna importante à medida em que entendemos que a criatividade ocorre na interação entre os pensamentos individuais e o contexto sociocultural, ou seja, ela não acontece em uma pessoa e sim nas relações produzidas dentro de um sistema complexo (Csikszentmihalyi, 1998). Indivíduos criativos são influenciados por fatores ambientais e sociais (Amabile, 1983), deste modo, entende-se que ambientes discriminatórios podem inibir o comportamento criativo.

Embora os estudos apresentem divergências ao estabelecer uma relação entre criatividade, diversidade de gênero e inovação, é possível inferir que a relação, embora existente, nem sempre se manifesta de maneira positiva. Diversos fatores que podem influenciar os ganhos em criatividade. Não se pode ignorar questões sociais e do ambiente organizacional, que provavelmente têm influência nas relações entre diversidade de gênero, criatividade e inovação. A próxima seção apresenta as reflexões que emergiram neste ensaio teórico e as considerações finais.

## Discussão e considerações finais

O termo diversidade é utilizado tanto em seu sentido amplo, quanto para referir-se à diversidade de gênero discutida neste ensaio. A representatividade dos diferentes grupos presentes na sociedade pode melhorar o ambiente de trabalho, no entanto, isso não garante, por si só, maiores índices de criatividade e inovação. O desafio reside em criar um ambiente verdadeiramente inclusivo e igualitário, onde os profissionais se sintam motivados a permanecer e contribuir de forma produtiva (Souza & Gama, 2020).

Embora as pesquisas apresentem resultados bastante divergentes, a maioria não aponta diferenças significativas na criatividade baseada no gênero. Alguns estudos indicam que, em média, mulheres tenham desempenho criativo superior (Abraham, 2016; Baer & Kaufman, 2008). No entanto, isso é insuficiente para afirmar que as mulheres são mais criativas do que os homens. Apesar de a maior parte das pesquisas não indicarem que os homens sejam mais criativos, alguns estudos



sugerem que os homens tendem a ter mais realizações criativas do que as mulheres (Abraham, 2016). Isso levanta algumas questões: essas realizações se devem de fato à maior criatividade? Ou são resultado de uma maior liberdade de pensamento e melhores condições para expressar suas ideias sem julgamentos?

As elucidações acerca dos fatores biológicos podem oferecer explicações plausíveis a respeito das diferenças cognitivas com base no gênero. Contudo, acredita-se que aspectos socioambientais e culturais envolvidos na educação de meninas e mulheres impactem no seu potencial criativo (Abraham, 2016; Amabile & Pillemer, 2012). Essas diferenças incluem fatores ligados tanto à educação formal, quanto à educação familiar. As expectativas diferentes para meninos e meninas, bem como as diferentes oportunidades e experiências de vida influenciam e podem restringir o desenvolvimento das habilidades de pensamento criativo (Abraham, 2016; Baer & Kaufman, 2008). Essas expectativas, tanto da família e da sociedade quanto da própria menina/mulher, moldam o comportamento e limitam o potencial criativo. Desta forma, acredita-se que as diferenças da criatividade baseadas no gênero estejam mais relacionadas a aspectos ambientais e sociais do que a aspectos biológicos (Baer & Kaufman, 2008).

Além da recompensa (Amabile, 1988), a expectativa de avaliação também pode afetar e motivação extrínseca, tendo efeito negativo na criatividade especialmente em mulheres. Nota-se que estas são situações comuns, desde cedo, ainda nos ambientes escolares (Baer, 1997). Cabe questionar o quanto as expectativas de avaliação e, mais especificamente, ser avaliada de forma positiva na infância pode moldar comportamentos futuros e de que maneira isso impacta no potencial de criatividade e inovação de mulheres na vida adulta. Embora a literatura não ofereça evidências suficientes para afirmar que um gênero seja mais criativo do que o outro, não se pode ignorar que existem diferenças entre os gêneros no que se refere à produção criativa. Nesse sentido, cabe questionar se as mulheres são consideradas menos criativas e capazes de inovar dentro das organizações. Espera-se que estudos futuros possam prosseguir com este debate e contribuir com novas reflexões.

Este estudo não teve o objetivo de elucidar como ocorrem as relações entre diversidade, criatividade e inovação, mas sim promover uma reflexão acerca dos papéis de gênero impostos pela sociedade e validados em diversos ambientes, inclusive no ambiente organizacional. Dessa reflexão, emergem questionamentos que podem direcionar pesquisas futuras: O que pode restringir a expressão criativa de meninas e mulheres? O que pode ser feito pela família, escolas, empresas e sociedade para incentivar a criatividade de meninas e mulheres? Quais restrições do ambiente podem ser tornar barreiras à criatividade? A diversidade, em especial a diversidade de gênero, contribui ou impede a criatividade e a inovação em determinados contextos organizacionais? Qual o papel do ambiente e da cultura organizacional na relação entre diversidade de gênero, criatividade e inovação?

É importante que novos estudos explorem, de forma mais aprofundada, os mecanismos pelos quais a diversidade de gênero influencia a criatividade e a inovação, considerando tanto os aspectos individuais quanto os ambientais. Além disso, pesquisas futuras podem investigar as barreiras que impedem a plena expressão do potencial criativo das mulheres nas organizações, a fim de que sejam desenvolvidas ações eficazes para a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

Este ensaio, portanto, não apenas contribui para o debate sobre a importância da diversidade de gênero nas organizações, mas também traz sugestões de áreas que necessitam de maior investigação. Ao apontar as possíveis direções para pesquisas futuras, espera-se fomentar um campo de estudo capaz de gerar resultados práticos para a promoção da criatividade, da inovação e da igualdade de gênero nas empresas.

A literatura existente, embora rica em debates sobre esses elementos, ainda carece de um aprofundamento sobre as suas interconexões, especialmente no que se refere à diversidade de gênero. Apesar das evidências sugerirem um efeito positivo da diversidade na criatividade e inovação, a falta de consenso sobre os mecanismos pelos quais essa influência ocorre. Espera-se que este ensaio inspire novas pesquisas e contribua para a construção de um ambiente de trabalho mais diverso, inclusivo, criativo e, conseqüentemente, inovador.

## Referências

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). *Innovation: Mapping the winds of creative destruction*. Research Policy, 14(1), 3–22. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(85\)90021-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(85)90021-6)
- Abraham, A. (2016). *Gender and creativity: An overview of psychological and neuroscientific literature*. Brain Imaging and Behavior, 10, 609–618. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:3971051>
- Acker, J. (2006). *Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations*. Gender & Society, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Aggarwal, I., & Woolley, A. W. (2019). *Team creativity, cognition, and cognitive style diversity*. Management Science, 65, 1586–1599. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:129949473>
- Akan, B. B. (2023). *A bibliometric analysis of organizational creativity research*. International Journal of Innovation Science, 17. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2022-0238>
- Almeida, L., Nogueira, S. I., & Silva, J. (2008). *Propensão para inovar e criatividade: Um estudo com adultos trabalhadores portugueses*. PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora, 9, 183–196.
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). *A crítica da gestão da diversidade nas organizações*. RAE - Revista de Administração de Empresas, 44(3), 20–29. Retrieved from <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37615>
- Amabile, T. (1983). *The social psychology of creativity: A componential conceptualization*. Journal of Personality and Social Psychology, 45, 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. Research in Organizational Behavior, 10, 154. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:166275673>

- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). *Perspectives on the social psychology of creativity*. The Journal of Creative Behavior, 46(1), 3–15. <https://doi.org/10.1002/jocb.001>
- Arman, A., et al. (2024). *Impact of cultural diversity on employee performance*. International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.342614>
- Baer, J. (1997). *Gender differences in the effects of anticipated evaluation on creativity*. Creativity Research Journal, 10, 25–31. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1001\\_3](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1001_3)
- Baer, J., & Kaufman, J. (2008). *Gender differences in creativity*. The Journal of Creative Behavior, 42. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2008.tb01289.x>
- Baruah, J., Burch, G. F., & Burch, J. J. (2022). *Creativity specialization: Does diversity in creative skills matter in team innovation?*. Small Group Research, 54(2), 167–190. <https://doi.org/10.1177/10464964221116635>
- Bassett-Jones, N. (2005). *The paradox of diversity management, creativity and innovation*. Creativity and Innovation Management, 14(2), 169–175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Beckhauser, S., & Gomes, G. (2019). *The impact of diversity on innovation in countries*. Revista de Administração da UFSM, 12. <https://doi.org/10.5902/1983465926778>
- Berman, E. M., & Kim, C.-G. (2010). *Creativity management in public organizations*. Public Performance & Management Review, 33(4), 619–652. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576330405>
- Boava, D. L. T., Macedo, F. M. F., & Sette, R. S. (2020). *Contribuições do ensaio teórico para os estudos organizacionais*. Revista Administração em Diálogo - RAD, 22(2), 69–90. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i2.41951>
- Bouncken, R. B., & Winkler, V. A. (2008). *National and cultural diversity in global innovation teams: Creativity and innovation as a function of cultural team composition*. In PICMET '08 - Portland International Conference on Management of Engineering & Technology (pp. 1764–1772). IEEE. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2008.4599795>
- Bragotto, D. (2009). *Inovação existencial: Entre adversidades e oportunidades criativas*. In Z. G. Giglio, S. M. Wechsler, & D. Bragotto (Orgs.), *Da criatividade à inovação*. Campinas: Papirus.
- Chen, X., et al. (2019). *Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:151173630>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. The Executive, 5(3), 45–56. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4165021>

- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividade: El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). *Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Galatoli, C. R. S., & Irigaray, H. A. R. (2018). *Gender equity in business schools: What has been promoted?* *Revista Economia & Gestão*, 17(48). <https://doi.org/10.5752/p.1984-6606.2017v17n48p62-81>
- Giglio, Z. G. (2009). *Identidade e criatividade: Percursos*. In Z. G. Giglio, S. M. Wechsler, & D. Bragotto (Eds.), *Da criatividade à inovação*. Campinas: Papirus.
- Gonzales-Bustos, J. P., Hernández-Lara, A. B., & Li, X. (2020). *Board effects on innovation in family and non-family business*. *Heliyon*, 6(9), e04980. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04980>
- Guilford, J. P. (1950). *Creativity*. *American Psychologist*, 5(9), 444–454.
- Hanashiro, D. M. M., & Carvalho, S. G. (2005). *Diversidade cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira*. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1–21. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137448001>
- Hancock, A. J., Clarke, H. M., & Arnold, K. A. (2020). *Sexual orientation occupational stereotypes*. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103427. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103427>
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). *Creativity*. *Annual Review of Psychology*, 61, 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- Holvino, E. (2010). *Intersections: The simultaneity of race, gender and class in organization studies*. *Gender, Work & Organization*, 17(3), 248–277. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x>
- Hora, S., et al. (2021). *Unlocking and closing the gender gap in creative performance: A multilevel model*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 297–312. <https://doi.org/10.1002/job.2500>
- Irigaray, H. A. R. (2017). *Diversidade sexual e os futuros administradores: A questão da sexualidade em sala de aula*. In *Anais do 6º Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Curitiba. <https://doi.org/10.21714/2177-2614EnGPR2017>
- Isaksen, S., & Lauer, K. (2002). *The climate for creativity and change in teams*. *Creativity and Innovation Management*, 11, 74–86. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00238>
- Kabukcu, E. (2015). *Creativity process in innovation oriented entrepreneurship: The case of Vakko*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1321–1329. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.307>

- Kurtzberg, T. R., & Amabile, T. M. (2001). *From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity*. *Creativity Research Journal*, 13(3–4), 285–294. [https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334\\_06](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334_06)
- Lehman, D. R., Chiu, C., & Schaller, M. (2004). *Psychology and culture*. *Annual Review of Psychology*, 55, 689–714. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141927>
- Leung, A. K., et al. (2008). *Multicultural experience enhances creativity: The when and how*. *The American Psychologist*, 63(3), 169–181. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.169>
- Martinez, V. P. R. (2016). *Mais vale parecê-lo que sê-lo? A impressão, o diálogo e a diversidade para gestores de inovação*. *Gestão & Regionalidade*, 32(96).
- Medase, S. K., & Savin, I. (2023). *Creativity, innovation and employment growth in sub-Saharan Africa*. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-02-2022-0074>
- Mehraein, V., Visintin, F., & Pittino, D. (2023). *The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation*. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12334>
- Mendell, A. (1997). *Como os homens pensam*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.
- Meroño-Cerdán, A. L., & López-Nicolás, C. (2017). *Innovation objectives as determinants of organizational innovations*. *Innovation*, 19(2), 208–226. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1276407>
- Monteiro, A., et al. (2025). *Barreiras e impulsionadores da relação entre diversidade de gênero e inovação nas organizações*. *International Journal of Innovation*, 13, e26351. <https://doi.org/10.5585/2025.26351>
- Naderi, H., et al. (2010). *Relationship between creativity and academic achievement: A study of gender differences*. *Journal of American Science*, 6, 181–190.
- Nkomo, S. M., & Al Ariss, A. (2014). *The historical roots of ethnic diversity management in organizations*. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 429–447. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1663-z>
- Nkomo, S. M., et al. (2019). *Diversity at a critical juncture: New theories for a complex phenomenon*. *Academy of Management Review*, 44(3), 498–517. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>
- Nóbrega, B. A., Santos, J. N., & Jesus, G. A. (2014). *Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras*. *Revista de Ciências da Administração*, 194–209.
- Norman, D., & Verganti, R. (2014). *Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change*. *Design Issues*, 30, 78–96. [https://doi.org/10.1162/DESI\\_a\\_00250](https://doi.org/10.1162/DESI_a_00250)



- Oad, S., & Niu, X. (2017). *When diversity becomes determinant of the individual creativity: The role of task complexity*. Retrieved from <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:263803579>
- Panda, T., & Swamy, T. N. V. R. L. (2025). *Mapping the evolution of employee creativity and innovation in the sphere of business and management: A bibliometric analysis in the early 21st century*. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2503425. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2503425>
- Piirto, J. (1991). *Why are there so few? (Creative women: Visual artists, mathematicians, musicians)*. *Roeper Review*, 13, 142–147. <https://doi.org/10.1080/02783199109553340>
- Potonik, K., Verwaeren, B., & Nijstad, B. (2022). *Tensions and paradoxes in creativity and innovation*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(3), 149–163. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a19>
- Prado, R. M., Alencar, E. M. L., & Fleith, D. S. (2016). *Diferenças de gênero em criatividade: Análise das pesquisas brasileiras*. *Boletim de Psicologia*, 66(144), 113–124.
- Rossi, L., et al. (2024). *Innovation, researcher and creativity: A complex indicator for territorial evaluation capacity*. *Technology in Society*, 77, 102545. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102545>
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). *Inclusive workplaces: A review and model*. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shukla, H., & Teraiya, V. (2022). *Influence of gender diversity in boards on family and non-family businesses towards innovation and creativity*. *FIIB Business Review*, 0(0), 23197145211068604. <https://doi.org/10.1177/23197145211068603>
- Simonton, D. K. (1997). *Foreign influence and national achievement: The impact of open milieus on Japanese civilization*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 86–94. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.1.86>
- Simonton, D. K. (2000). *Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects*. *American Psychologist*, 55(1), 151–158. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.151>
- Souza, N. P. R., & Gama, K. (2020). *Diversity and inclusion: Culture and perception in information technology companies*. *IEEE Revista Iberoamericana de Tecnologías del Aprendizaje*, 15(4), 352–361. <https://doi.org/10.1109/RITA.2020.3033254>

- Sternberg, R. J. (2006). *The nature of creativity*. Creativity Research Journal, 18(1), 87–98. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1801\\_10](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1801_10)
- Stojcic, N., Hashi, I., & Orlic, E. (2018). *Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK*. European Journal of Innovation Management, 21. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0166>
- Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). *Superman or the Fantastic Four? Knowledge combination and experience in innovative teams*. Academy of Management Journal, 49(4), 723–740. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083029>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. [S.l.: s.n.].
- Tonoyan, V., & Boudreaux, C. J. (2023). *Gender diversity in firm ownership: Direct and indirect effects on firm-level innovation across 29 emerging economies*. Research Policy, 52(4), 104716. <https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2022.104716>
- Torrance, E. P. (1976). *Criatividade, medidas, testes e avaliações*. São Paulo: IBRASA.
- Tseng, F.-M., et al. (2024). *Effects of team diversity, emergent leadership, and shared leadership on team performance in a multi-stage innovation and creativity crowdsourcing competition*. The International Journal of Management Education, 22(2), 100948. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100948>
- Vedres, B., & Vásárhelyi, O. (2023). *Inclusion unlocks the creative potential of gender diversity in teams*. Scientific Reports, 13(1), 13757. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-39922-9>
- Veríssimo, G. (2009). *Inovação: Um turbulento e prazeroso desafio*. In Z. G. Giglio, S. M. Wechsler, & D. Bragotto (Orgs.), *Da criatividade à inovação*. Campinas: Papirus.
- Yousef, K. (2024). *Exploring the impact of cultural diversity in global projects: A comparative analysis of virtual and face-to-face teamwork*. International Journal of Cross Cultural Management, 24(2), 411–430. <https://doi.org/10.1177/14705958241253754>