

## **O ESTADO DA ARTE SOBRE INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**RICARDO CAMPELO DE QUEIROZ**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
ricampelo@gmail.com

**DARCY MITIKO MORI HANASHIRO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)  
darcyhanashiro@gmail.com

## **Introdução**

A literatura em diversidade mostra resultados inconsistentes sobre seus efeitos para indivíduos e organizações (STEVENS; PLAUT; SANCHEZ-BURKS, 2008). Roberson, (2006) observa a mudança de foco de diversidade para inclusão. O constructo inclusão é incipiente no campo organizacional e demanda maior clareza conceitual, razão pelo qual autores sugerem a realização de pesquisas empíricas no ambiente de trabalho. Uma revisão bibliométrica pode contribuir para mapear o estado atual da literatura.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Provavelmente, em razão da inclusão no ambiente de trabalho ser um tema que surgiu recentemente no campo organizacional como objeto de pesquisa empírica, existe carência de uma revisão em profundidade que revele o desenvolvimento da literatura no tema. Assim, o objetivo desse estudo é realizar uma investigação em periódicos, nacionais e internacionais, baseada no método da revisão sistemática e análise bibliométrica, a fim de revelar o estado da arte sobre inclusão nas organizações.

## **Fundamentação Teórica**

Bibliometria é definida como análise quantitativa de grande quantidade de material bibliográfico (DONOHUE, 1972). Esse artigo fundamentou-se nas leis clássicas que norteiam a bibliometria. Dentre vários conceitos de inclusão surgidos na década de 1990, destaca-se o de Shore et al. (2011, p.1265) que definem como “o grau que cada empregado percebe que ele ou ela é um membro estimado do grupo de trabalho pelo tratamento que satisfaça suas necessidades de pertencimento e distinção”.

## **Metodologia**

A pesquisa bibliométrica considerou a produção científica publicada em periódicos sobre inclusão nas organizações. O processo de seleção de artigos compreendeu onze etapas. A busca foi realizada com os termos: Inclusion e Diversity nos campos de título, resumo ou palavras-chaves. Utilizaram-se as bases de dados Web of Science, Science direct e Scopus restritas às áreas de gerenciamento e psicologia. A data de publicação foi aberta. Os dados foram acessados em abril de 2016.

## **Análise dos Resultados**

Nos 40 artigos analisados observa-se a tendência do aumento de publicações nos últimos 5 anos. A revista que mais publicou artigos foi a Human Research Management (6 artigos). Há uma forte concentração de autores filiados em instituição estadunidenses (60%) e evidências de núcleos iniciantes na Holanda, África do Sul e Canadá. O artigo apresenta uma sistematização das pesquisas em relação às variáveis antecedentes, consequentes, moderadoras e mediadoras usadas nas pesquisas empíricas.

## **Conclusão**

Este artigo contribui para o avanço da literatura sobre inclusão nas organizações ao apresentar o estado da arte das pesquisas empíricas. Isso permite construir uma agenda futura de pesquisas que caminhe na direção da teorização do constructo inclusão, ainda incipiente no ambiente de trabalho. O estudo sistemático aponta as principais teorias de base usadas nas pesquisas e a necessidade de incorporar outras abordagens teóricas que permitam um avanço na compreensão do fenômeno inclusão.

## **Referências Bibliográficas**

- DONOHUE, J. C. Bibliometric Analysis of Certain Information Science Literature. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 23, n. 5, 1972.
- 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.
- STEVENS, F. G.; PLAUT, V. C.; SANCHEZ-BURKS, J. Unlocking the Benefits of Diversity Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 44, n. 1, p. 116–133, 2008.

# O ESTADO DA ARTE SOBRE INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

## 1. INTRODUÇÃO

A literatura nos últimos 50 anos tem mostrado resultados inconsistentes sobre os efeitos da diversidade (STEVENS; PLAUT; SANCHEZ-BURKS, 2008). Revisões de pesquisas mostram os benefícios da diversidade, como aumento da criatividade, melhoria de processo dos grupos de inovação, resolução de problemas, e os efeitos negativos, como aumento do conflito e maior intenção de saída (QIN; MUENJOHN; CHHETRI, 2014; SHEMLA et al., 2014; WILLIAMS; O'REILLY III, 1998). Do mesmo modo, a literatura gerencial postula que os desafios da competitividade e a dinâmica global serão mais bem administrados por profissionais que possuam diferentes pontos de vista (PLESS; MAAK, 2004). Porém, a simples presença da diversidade não garante a participação de todos nos processos organizacionais (FERDMAN et al., 2010). Para melhor aproveitar os benefícios da diversidade e reduzir as consequências negativas, Roberson (2006) sugere a mudança de foco para a inclusão no ambiente organizacional.

No meio acadêmico o conceito de inclusão tem despertado maior interesse recentemente, porém ainda se encontra nos primeiros estágios de desenvolvimento (ROBERSON, 2006). Neste sentido, Shore et al. (2011) enfatizam a falta de consenso na definição da natureza do constructo Inclusão, enquanto Nishii (2013) ressalta a escassez de estudos empíricos na comprovação dos potenciais resultados associados à inclusão no ambiente de trabalho.

Assim, pode-se concluir que inclusão é um constructo em estágio incipiente, e que para o processo de evolução do tema é imprescindível conhecer o *status quo* do campo. Provavelmente, em razão de ser um tema recente na literatura de algumas áreas de conhecimento, como estudos organizacionais e psicologia social, há ausência de uma revisão em profundidade sobre inclusão no ambiente organizacional. A fim de preencher essa importante lacuna, objetiva-se neste artigo mapear e discutir a produção científica de inclusão no ambiente organizacional e apontar sua evolução desde a origem, na literatura organizacional. A metodologia utilizada foi uma revisão sistemática com análise bibliométrica em periódicos internacionais.

Apesar de não ter atingido o amadurecimento conceitual, a inclusão é definida por Shore et al. (2011) como a percepção do empregado de ser tratado pelo grupo de certo modo, que satisfaça sua necessidade de pertencimento e distinção. Mor-Barak (1999) aponta a importância de o indivíduo sentir-se parte dos processos organizacionais, tanto formais quanto informais. Os processos incluem as informações, recursos, a rede de contatos e a influência no processo de tomada de decisão. No nível organizacional, Pless e Maak (2004) definem a cultura de inclusão como o ambiente organizacional que permite diferentes vozes serem ouvidas, com o objetivo de integrar os diferentes pontos de vista para o sucesso organizacional.

A utilização de uma metodologia científica na elaboração da revisão e análise dos dados visa melhorar a qualidade das revisões por meio de um processo sistemático, transparente e reproduzível (ZUPIC; CATER, 2015). Na revisão sistemática o pesquisador avalia o “estado da arte”, constrói um entendimento dos conceitos teóricos e terminologias, e sugere métodos de pesquisas a serem utilizados (ROWLEY; SLACK, 2004). A bibliometria fundamenta-se em leis matemáticas, com o objetivo de mensurar a produção científica (IWAMOTO; TEIXEIRA; MEDEIROS, 2010). Segundo Zupic e Cater (2015), os principais resultados da análise bibliométrica são: análise de citação, co-citação, parcerias, coautoria, identificação dos

núcleos de pesquisas como universidades, países e periódicos. Com base nesses dados o pesquisador realiza uma avaliação objetiva da produção científica (ARAÚJO, 2006). Assim, o objetivo desse estudo é realizar uma investigação em periódicos, nacionais e internacionais, baseada no método da revisão sistemática e análise bibliométrica, a fim de revelar o estado da arte sobre inclusão nas organizações.

O artigo contribui para o avanço da literatura ao identificar os principais aspectos bibliométricos, conceituais e metodológicos das pesquisas em inclusão no ambiente organizacional, e apresentar propostas para futuros pesquisadores.

## **2. REVISÃO SISTEMÁTICA E BIBLIOMETRIA**

A revisão sistemática da literatura permite ao pesquisador identificar futuros campos de pesquisa e fundamentar as proposições. Por meio do levantamento dos trabalhos publicados na área de pesquisa e do uso de procedimentos e ferramentas específicas, o pesquisador avalia o “estado da arte”, constrói um entendimento dos conceitos teóricos e terminologias, e sugere métodos de pesquisa a serem utilizados (ROWLEY; SLACK, 2004). Hodgkinson e Ford (2014) definem revisão sistemática como o conjunto de abordagens utilizadas de forma sistemática, reunindo as evidências relevantes disponíveis, considerada a excelência científica.

A bibliometria, por outro lado, apoia a revisão da literatura por meio de técnicas quantitativas e aplicação de leis matemáticas na descrição de características presentes na literatura de um determinado campo de estudo. Donohue (1972) define bibliometria como análise quantitativa de grande quantidade de material bibliográfico. A utilização de métodos próprios (ZUPIC; CATER, 2015) e leis matemáticas (ARAÚJO, 2006) auxilia na agregação dos dados a serem analisados.

As leis clássicas que norteiam a bibliometria são: Lei de Lotka (produtividade científica de autores), Lei de Zipf (frequência de palavras) e Lei de Bradford (produtividade de periódicos). A Lei de Lotka, de 1926, postula que um grande número de autores produz pouca literatura, enquanto um pequeno grupo possui larga quantidade de publicações. Segundo a Lei de Zipf, existe uma correlação entre o número de palavras diferentes e a frequência de uso (ARAÚJO, 2006). A Lei de Bradford avalia a dispersão das publicações de um determinado assunto. Bradford identificou que, num grupo de periódicos, existem pequenos núcleos que estão relacionados com algum tema específico. A identificação dos núcleos, segundo Guedes e Borschiver (2005), é útil na definição da aquisição e descartes de periódicos numa revisão bibliométrica.

Zupic e Cater (2015) apresentam cinco principais métodos de análise bibliométrica presentes na literatura: citação, co-citação, análise de coautor, ligação bibliográfica e análise de palavra-chave. A análise de citação compreende listar os estudos em função do número de citações existentes. A co-citação é definida como a frequência com que duas referências são citadas juntas. A ligação bibliográfica refere-se ao número de referências comuns em dois documentos, e este método mostra a similaridade entre dois artigos. Outro método apresentado pelos autores é a análise de coautor, que examina a rede de relacionamento e trabalho em conjunto de autores. O quinto método é similar à lei de Zipf, a análise de palavras relacionadas entre si. O método de co-palavra avalia a frequência com que as palavras aparecem em um texto, independentemente de estarem relacionadas no campo palavra-chave.

## **3. INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Nos últimos anos a literatura de diversidade tem alterado o foco de atenção para inclusão (NKOMO; HOOBLER, 2014), e passou a despertar maior interesse da comunidade

acadêmica especializada no tema (BRIMHALL; LIZANO; MOR-BARAK, 2014). Porém, ainda não existe um consenso sobre o conceito de inclusão e as formas de medi-la (JANSEN et al., 2014; SHORE et al., 2011). O aumento da diversidade nos grupos de trabalho é uma realidade nas organizações, e os impactos nos resultados dos grupos e nas próprias organizações estão sendo investigados há vários anos no meio científico. Na revisão elaborada por Mannix e Neale (2005) foram evidenciados resultados variados, positivos e negativos, da diversidade em grupos de trabalho. Assim, a simples diversidade não provê, necessariamente, resultados positivos aos grupos e às organizações. Com base nos resultados da diversidade, alguns autores defendem que a inclusão é o principal fator para reduzir as dificuldades da diversidade e aumentar o desempenho de grupos e organizações (FERDMAN, 2014; PLESS; MAAK, 2004; ROBERSON, 2006).

Com base na teoria da distinção ideal de Brewer, de 1991, Shore et al. (2011, p.1265) definem inclusão como “o grau em que cada empregado percebe que ele ou ela é um membro estimado do grupo de trabalho, pelo tratamento que satisfaça suas necessidades de pertencimento e distinção”. Brewer argumenta que as pessoas têm necessidade de se parecerem com outros, ao mesmo tempo que precisam ser reconhecidas pela individualidade e distinção em relação aos demais membros do grupo (LEONARDELLI; PICKETT; BREWER, 2010). Mor-Barak (1999) enfatiza a percepção individual de fazer parte dos processos formais e informais da organização. Os processos incluem a participação na tomada de decisões, acesso a informações e recursos, bem como a conexão com superiores e pares. Embora a percepção de inclusão seja um fenômeno individual, Ellemers e Jetten (2012) apontam que o grupo é o responsável pelo sentimento de inclusão de um indivíduo. A percepção é determinada pela forma com que o grupo se relaciona com o membro (JANSEN et al., 2014).

Pesquisas empíricas apontam uma relação positiva entre a percepção de inclusão e resultados organizacionais. Profissionais que se sentem participando de tomadas de decisão e têm acesso a informações e recursos estratégicos apresentam maiores níveis de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, menor intenção de sair da empresa. Do mesmo modo, encontrou-se uma relação positiva entre percepção de inclusão e satisfação no trabalho (Acquavita et al., 2009) e percepção de inovação (JANSEN et al., 2016).

#### 4. METODOLOGIA

Uma pesquisa bibliométrica na temática “inclusão nas organizações” foi realizada, tendo como unidade de análise a produção científica publicada em periódicos nacionais e internacionais. O processo de seleção de artigos compreendeu várias etapas, conforme sugerido por Conforto, Amaral e Silva (2011), com o objetivo de se extrair o “estado da arte” no campo de pesquisa. O planejamento da seleção dos artigos incluiu as seguintes etapas:

- 1) Lista de bases de dados;
- 2) Definição dos termos, campos a serem pesquisados e data das publicações;
- 3) Filtro 1: Identificação dos periódicos não relacionados e exclusão dos artigos;
- 4) Filtro 2: Leitura dos títulos dos artigos e resumos;
- 5) Filtro 3: Download dos arquivos disponíveis nas bases de dados *Web of Science*, *Science Direct*, *Scopus*;
- 6) Transferência para o *software* Mendeley;
- 7) Filtro 4: Leitura da introdução e conclusão;
- 8) Artigos selecionados;
- 9) Catalogação dos artigos no *software MSEXcel*;
- 10) Análise bibliométrica utilizando os *softwares MSEXcel*, *Bibexcel* (PERSSON; DANELL; SCHNEIDER, 2009) e *Pajek* (BATAGELJ; MRVAR, [s.d.] );

11) Busca nas bases de dados *Proquest* e *Ebsco* dos artigos não disponíveis.

A busca visou identificar artigos que apresentassem os termos *Inclusion* e *Diversity* nos campos de título, resumo ou palavras-chave. As bases de dados utilizadas para identificar os artigos foram *Web of Science*, *Science Direct* e *Scopus*, restritas às áreas de conhecimento de gerenciamento e psicologia, e sem limitação de data de publicação. As bases foram acessadas em abril de 2016. Os termos foram inseridos nos campos apropriados, utilizando o operador booleano *and*.

O resultado da pesquisa nas bases de dados resultou em 1.084 artigos e capítulos de livros, dos quais 169 provenientes da *Science Direct*, 291 da *Web of Science* e 624 da *Scopus*. Os resultados das buscas foram transferidos para o software *Endnote* para posterior exportação das informações disponíveis, como título, autores, ano, periódico, citações, etc., para serem manipuladas no software *Bibexcel* e gerar as informações da bibliometria.

Devido à amplitude dos termos *Inclusion* e *Diversity*, o resultado da busca apresentou artigos e capítulos de livros de diferentes subáreas. Por exemplo, inclusão de estudantes deficientes ou estudos de diversidade que possuíam a palavra inclusão no resumo também estavam presentes. A fim de excluir os artigos não relacionados com os campos de estudo realizou-se a leitura do título e resumos. Após esta etapa foram selecionados 386 artigos. A etapa 5 consistiu na busca dos arquivos em PDF dos artigos, excluindo os capítulos de livros. Ao todo foram obtidos 152 artigos. A etapa seguinte consistiu na leitura da introdução e conclusão, sendo eliminados os artigos que não desenvolveram (ou abordaram) o constructo inclusão, e uma introdução de edição especial. Após a etapa 6 restaram 39 artigos. Em seguida foi realizada a leitura desses artigos, com o intuito de identificar os conceitos de inclusão presentes no referencial teórico, a teoria de base usada, o método de pesquisa, os instrumentos utilizados e as variáveis abordadas na pesquisa.

No resultado das buscas nas bases de dados nenhum artigo brasileiro foi encontrado. A fim de conferir e se certificar sobre a falta de artigos de inclusão em revistas brasileiras, realizou-se busca direcionada aos periódicos classificados no sistema Qualis (CAPES): Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), *Brazilian Administrative Review* (BAR), Revista de Administração Contemporânea (RAC), *Brazilian Business Review* (BBR), e Organizações & Sociedade. Na busca direcionada foram identificados apenas artigos sobre a lei de cotas brasileira para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Não se verificou a presença de artigos que abordam a inclusão no ambiente de trabalho, confirmando o resultado das bases de dados.

Como mencionado anteriormente, as informações exportadas do *EndNote* para o *Bibexcel* foram utilizadas para as análises bibliométricas, e as informações extraídas das leituras foram transferidas para o *MSEXcel* para análise de conteúdo. Os resultados são apresentados na próxima seção.

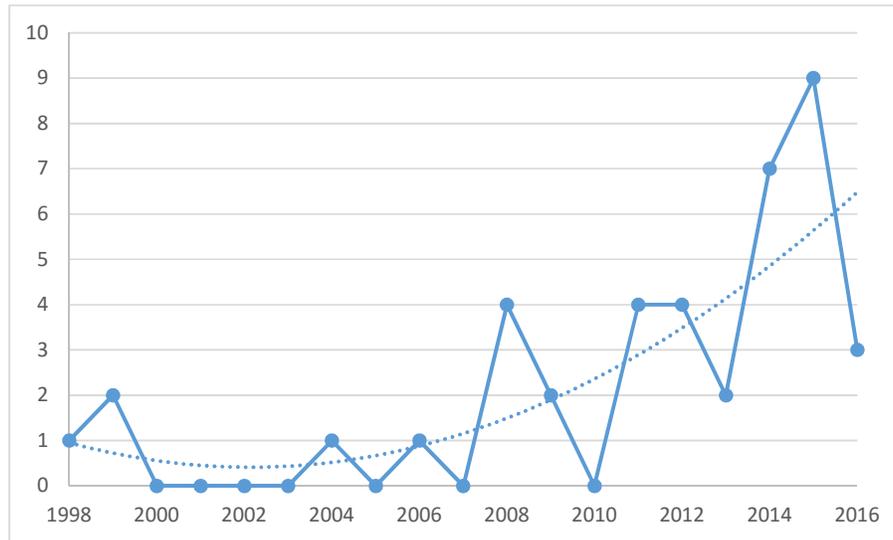
## 5. RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

As análises foram organizadas de acordo com os critérios definidos por Zupic e Cater (2015): ano de publicação, principais autores, filiação dos autores, país das universidades, principais revistas que publicaram sobre o tema, análise de coautoria e citação. Além desse resultado da pesquisa bibliométrica, são apresentadas as definições conceituais de inclusão utilizadas pelos autores dos artigos, o tipo de pesquisa e as variáveis investigadas nas pesquisas quantitativas.

*Número de artigos por ano*

Na análise das publicações por ano, Gráfico 1, observa-se a tendência de aumento de publicações nos últimos 5 anos, com expressivo acréscimo em 2014 e 2015. Verifica-se também a presença de publicações esporádicas antes de 2010 e o artigo mais antigo de Mor-Barak em 1998.

Gráfico 1- Número de publicações anuais e curva de tendência



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

#### *Produção por revista científica*

A análise da produção por revista científica objetivou identificar os núcleos de periódicos que mais publicam sobre Inclusão. Conforme a Tabela 1, a revista *Human Resource Management* possui 7 artigos publicados, sendo o periódico com maior número de publicações sobre inclusão. A dispersão das publicações é observada na quantidade de 20 revistas com apenas uma publicação sobre o tema.

Tabela 1 – Quantidade de artigos publicados por periódico

Nº de artigos	(%)	Periódico	Fator de impacto
6	15	<i>Human Resource Management</i>	1,798
2	5	<i>Academy of Management Journal</i>	6,233
2	5	<i>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly</i>	1,491
2	5	<i>Journal of Managerial Psychology</i>	1,136
2	5	<i>Journal of Applied Social Psychology</i>	1,006
2	5	<i>Journal of Applied Behavioral Science</i>	1,342
2	5	<i>Administration in Social Work</i>	0,750
2	5	<i>Children and Youth Services Review</i>	0,969
1	2,5	20 Outras revistas	

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

#### *Autores*

Os 40 artigos foram produzidos por 92 autores, sendo que 14 autores produziram mais de um artigo. A Tabela 2 evidencia a dispersão das autorias das publicações - 78 autores com apenas um artigo publicado -, bem como a presença de autores tradicionais de diversidade como Michàl E. Mor-Barak, Lisa H. Nishii e Stella Nkomo.

Tabela 2 – Quantidade de artigos publicados por autor

Nº de artigos	(%)	Autores
3	7,5	Jansen, Otten e van der Zee
3	7,5	Mor Barak
3	7,5	Plaut
2	5	Nishii
2	5	Nkomo
2	5	Sanchez-Burks
2	5	Shore, Randel, Dean, Chung e Ehrhart
2	5	Weisinger
1	2,5	78 autores

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

#### *Afiliação institucional dos autores*

A dispersão das publicações sobre inclusão também é observada pela afiliação do primeiro autor dos 40 artigos. Observa-se, na Tabela 3, apenas a Universidade do Sul da Califórnia com 4 artigos publicados. Optou-se por avaliar a afiliação do primeiro autor dos artigos publicados devido ao pequeno tamanho da amostra de artigos. A presença de artigos com mais de 3 coautores da mesma universidade afetaria a análise de dispersão e relevância da instituição para a produção científica na área.

Tabela 3 – Afiliação dos primeiros autores

Nº de artigos	(%)	Instituição do Primeiro Autor
4	10	<i>University of Southern California</i>
3	7,5	<i>Cornell University</i>
3	7,5	<i>University of Groningen</i>
2	5	<i>University of Pretoria</i>
2	5	<i>San Diego State University</i>
1	2,5	26 outras instituições

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

#### *Produção por país*

Na produção por país (Tabela 4), observa-se a forte concentração de autores filiados a instituições estadunidenses tradicionais em pesquisa no campo de diversidade e inclusão, representando 60% das publicações, e a presença crescente de núcleos iniciantes como na Holanda, África do Sul e Canadá.

Tabela 4 – Distribuição das publicações por país

Nº de artigos	(%)	País da Instituição
24	60	USA
5	12,5	Holanda
3	7,5	África do Sul
3	7,5	Canada

1	2,5	Austrália
1	2,5	China
1	2,5	Coreia
1	2,5	Reino Unido
1	2,5	Suíça

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

### Análise de Coautor

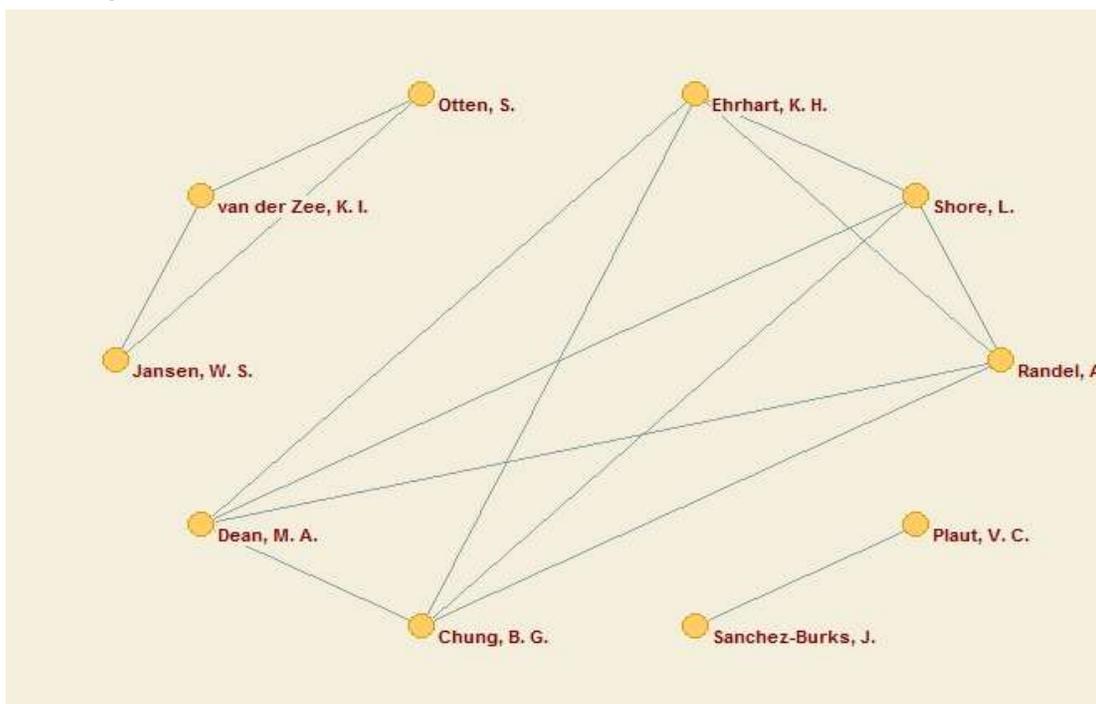
A análise de coautoria objetiva responder alguns questionamentos como: Quais fatores determinam a coautoria? Os autores são provenientes de diferentes áreas de estudos? (ZUPIC; CATER, 2015). Para responder as questões, realizou-se análise de coautor com a utilização dos softwares *Bibexcel* e *Pajek*, e o resultado apresentado na Figura 1 mostra apenas 3 núcleos de coautores. O primeiro núcleo, composto por três autores - W.S. Jansen, S. Otten e K.I. van der Zee -, possui três artigos publicados, sendo os dois primeiros membros afiliados ao departamento de Psicologia Social da Universidade de Groningen, na Holanda, e o autor van der Zee à Faculdade de Ciências Comportamentais da Universidade de Twente, na Holanda.

O segundo núcleo, com dois artigos publicados, é da *San Diego State University*, nos Estados Unidos, composto pelos autores Lynn Shore, Amy E. Randel, Michelle A. Dean, Karen H Ehrhart e Beth Chung.

Os autores Victoria C. Plaut e Jefferey Sanchez-Burks possuem dois artigos publicados conjuntamente nesta amostra analisada. A primeira autora é afiliada à Universidade da Califórnia, ao departamento de Direito, enquanto o segundo à Escola de Negócios da Universidade de Michigan, ambas universidades americanas.

Conclui-se que os núcleos não possuem conexões com diferentes países e os núcleos estadunidenses são preponderantemente do Estado da Califórnia.

Figura 1- Coautoria



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

### *Análise de citação*

O total de citações nos 40 artigos avaliados foi de 2.293, das quais 2.013 artigos foram citados apenas uma vez. O artigo mais citado foi o de Cox e Blake (1991), presente em 19 dos 40 artigos, ou seja, 47,5 % dos artigos citaram estes autores. Roberson (2006) figura em 18 dos 40 artigos, sendo citado por 45% dos artigos avaliados. A Tabela 5 mostra a frequência com que aparecem as citações e os artigos citados mais de 5 vezes.

**Tabela 5- Artigos mais citados**

No. de citações	(%)	No de artigos	Artigos citados
19	47,5	1	Cox e Blake (1991).
18	45	1	Roberson (2006).
16	40	1	Shore et al. (2011).
11	27,5	1	Ely e Thomas (2001).
10	25	4	Thomas e Ely (1996); Jackson, Joshi, e Erhardt (2003); Milliken e Martins (1996); Baumeister e Leary (1995).
9	23	1	Mor-Barak (1998).
8	20	4	Jayne e Dipboye (2004); Williams e O'Reilly (1998); Kanter(1977); Miller (1998).
7	17,5	3	Cox (1993); Mannix e Neale (2005); Kochan, Bezrukova, Ely e Jackson (2003)
6	15	6	Harrison e Klein (2007); Pelled, Eisenhardt, e Xin (1999); Podsakoff et al.(2003); Pelled, Ledford, e Mohrman (1999); Tsui, Egan e O'Reilly (1992); Webber e Donahue (2001).
5	12,5	9	Blau (1977); Cohen et al. (2003); Gilbert e Ivancevich (2000); Nembhard e Edmondson (2006); Pless e Maak (2004); Tsui e O'Reilly (1989); McKay et al. (2007); Kalev, Kelly e Dobbin (2006); Watson, Kumar e Michaelson (1993).
4	10	22	
3	7,5	46	
2	5	181	
1	2,5	2013	
<b>Total</b>		<b>2293</b>	

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

### *Tipos de Pesquisas*

Os estudos empíricos foram predominantes entre os artigos analisados. Dos 25 artigos que realizaram pesquisas empíricas, 20 utilizaram o método quantitativo e 5 o qualitativo, conforme a Tabela 6. Outros 14 artigos foram ensaios teóricos: Ashcraft et al. (2012); Boekhorst (2015); Ellemers e Jetten (2012); Ghorashi e Sabelis (2013); Nkomo e Al Ariss, (2014); Mor-Barak (1999); Nkomo e Hoobler (2014); Pless e Maak (2004); Ryan e Kossek (2008); Scott, Heathcote e Gruman (2011); Stevens, Plaut e Sanchez-Burks (2008); Weisinger, Borges-Mendez e Milofsky (2016).

**Tabela 6 – Tipo de pesquisa realizada**

Nº de artigos	(%)	Tipo de pesquisa	Nº de artigos	(%)	Metodologia
26	63	Empírica	5	20	Qualitativa
			17	72	Quantitativa
			4	12	Quali/Quanti
14	37	Teórica			

**Fonte:** Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

### *Conceitualização de Inclusão*

Como mencionado por Shore et al. (2011) o conceito de inclusão carece de consenso no meio acadêmico. Confirmando a pluralidade de conceitos, Ferdman (2014) afirma que a inclusão pode ser caracterizada, acessada e praticada em diferentes níveis. O autor apresenta uma estrutura multinível e ressalta a importância de considerar os seguintes níveis: experiência individual, comportamento interpessoal, grupos e times, liderança e liderados, organização, e o último nível, a sociedade.

A análise dos 40 artigos refletiu falta de clareza conceitual sobre inclusão, na medida em que o termo foi encontrado como sinônimo de percepção de inclusão, clima de inclusão, cultura inclusiva e liderança inclusiva. Com vistas a delinear as fronteiras e distinguir os conceitos mencionados nos artigos, foi elaborado um quadro-resumo utilizando como base a perspectiva multinível de Ferdman (2014).

Quadro 1 – Enquadramento do conceito de inclusão em uma estrutura multinível

Estrutura Multinível de Inclusão (FERDMAN, 2014)	Conceitos
Sociedade: políticas inclusivas, práticas, valores, ideologias	Não presente nos artigos analisados.
Organização Inclusiva: políticas, práticas, cultura, clima	<p><u>Cultura Inclusiva</u> “ambiente organizacional que permite a pessoas de diferentes <i>backgrounds, mindsets</i> e modelos de pensar trabalharem efetivamente juntas.” (PLESS; MAAK, 2004)</p> <p><u>Clima Inclusivo:</u> “percepção compartilhada do ambiente de trabalho, incluindo as práticas, políticas e procedimentos que orientam o entendimento comum de que comportamentos inclusivos, que provem pertencimento e distinção, são esperados, suportados e recompensados” (BOEKHORST, 2015, p. 242). Constitui-se de três dimensões: Práticas empregadas que auxiliam na eliminação do preconceito. Integração das diferenças, normas e expectativas coletivas sobre a abertura com que empregados podem demonstrar suas múltiplas identidades sem sofrer consequências indesejadas. Inclusão na tomada de decisão (NISHII, 2013).</p>
Líder e liderança: práticas inclusivas	Líder inclusivo valoriza a contribuição dos empregados, dando voz a todos na tomada de decisão, permite o acesso a informações importantes e provê segurança. (NISHII; MAYER, 2009; RANDEL et al., 2016)
Grupos e times inclusivos: práticas, normas, experiência coletiva de inclusão	Grupos que são capazes de facilitar a colaboração intra-organizacional e permitir aos indivíduos dentro do grupo desenvolver suas habilidades (SHORE et al., 2011).
Indivíduos: Comportamento inclusivo interpessoal	Indivíduo que aceita, respeita, reconhece e confia nos outros, demonstra abertura para aceitar diferentes pontos de vista (PLESS; MAAK, 2004).
Experiência de inclusão: Individual	<p>“Grau em que uma pessoa se sente parte dos processos críticos organizacionais”, como “acesso a informações, conexão com superiores e parceiros de trabalho e capacidade de participar e influenciar processos de tomada de decisão”(MORBARAK, 1999).</p> <p>Inclusão é a maneira com que a organização configura os seus sistemas e estrutura para valorizar e elevar o potencial e limitar as desvantagens das diferenças, com foco na remoção dos obstáculos para a total participação e contribuição dos empregados na organização (ROBERSON, 2006).</p> <p>Inclusão é o grau em que um empregado percebe que ele ou ela é um membro estimado do grupo de trabalho, por meio da experiência de tratamento que satisfaça suas necessidades de pertencimento e distinção (SHORE et al., 2011)</p> <p>Inclusão é a satisfação das necessidades individuais de pertencimento e autenticidade dentro do grupo, bem como a capacidade do grupo para incluir o indivíduo (JANSEN et al., 2014).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

### Mensuração do conceito de inclusão

Por ser um constructo em estágio de desenvolvimento, como apontado na literatura, verifica-se que a forma de mensuração do constructo inclusão ainda requer amadurecimento, denunciando a falta de clareza na sua operacionalização. Do total de 40 artigos, identificou-se o uso de três escalas, a saber: de Jansen et al. (2014); de Nishii (2013); e de Turnbull et al. (2011). Os demais estudos utilizaram diferentes tipos de escalas. A escala Percepção Inclusão/Exclusão (PIE) de Mor-Barak foi utilizada em quatro estudos. É importante observar que a PIE é composta por 15 itens, mas foram utilizados em algumas pesquisas 4 ou 5 itens. Alguns estudos utilizaram apenas dois ou três itens para mensurar Inclusão, e foram desenvolvidos pelos próprios autores conforme Quadro 2.

Quadro 2- Escalas de mensuração de Inclusão

Instrumento	Autor do instrumento ou referencia	Operacionalização	No. Itens (original)
Clima para Inclusão	Nishii, (2013)	Fundamentos de práticas de equidade. Integração das diferenças Inclusão na tomada de decisão	47 15 (versão reduzida)
Líder Inclusivo	Itens desenvolvidos por Nishi (2009) adaptados de Scandura & Graen, (1984)	Qualidade da liderança	7
Líder Inclusivo	Itens desenvolvidos por Randel (2016) adaptados de Nembhard e Edmondson (2006)		4
Percepção Inclusão-Exclusão (PIE)	Mor Barak, (2005)	Cinco fatores: Social/Informal; organização; supervisor; alta gerencia; grupo de trabalho.	
Inclusão	Itens desenvolvidos por Bernestein et al. (2015).	Pertencimento	
<i>Inclusion Index Survey®</i>	April e Blass, (2010) usada por Daya e April (2014).	10 fatores: gerencia sênior, gerente imediato, valores, recrutamento, promoção, <i>fitting in</i> , <i>bullyng</i> e preconceito, diálogo, pertencimento organizacional e bem-estar emocional.	73
Inclusão	Itens desenvolvidos por Downey et al. (2015) baseados em Roberson, (2006)		
Inclusão	Itens desenvolvidos por Fredette et al. (2015) adaptados de Graves e Elsass (1997)	Duas dimensões: troca funcional e troca social	
Percepção de Inclusão no Grupo(PGIS)	Jansen (2014) usada por Jansen (2015 e 2016)	Pertencimento e autenticidade	
Percepção de Inclusão	Itens desenvolvidos por Pan et al.(2014) adaptados de Kim e Park (2011)	Identificação Social Percepção de distinção	
Inclusão	Itens desenvolvidos por Pelled et al, 1999 baseados em Ledford e Mohrman, (1993).	Influencia na tomada de decisão Acesso a informação sensível Segurança no trabalho	
Inclusão	Itens desenvolvidos por Plaut et al. (2011)	Sentimento de inclusão	
Inclusão	Roberson (2006)	Respeito pelas diferenças Acomodação de habilidade físicas Emprego de suporte no grupo, rede ou	24

		grupos de afinidade	
Inclusão	Itens de Pearce e Randel (2004) usados por Triana et al (2012)	Percepção de inclusão	3
Medição de habilidade de Inclusão (ISM)	Turnbull et al. (2011)	Inclusão no time Inclusão <i>embedding</i> Interação com diferente Integridade com diferente Valorizando as diferenças	

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa

### *Variáveis investigadas*

Nos Quadros 3 e 4 são apresentadas as variáveis que foram investigadas nos estudos empíricos quantitativos. A variável inclusão foi pesquisada de três diferentes formas, a percepção de inclusão, clima de inclusão e líder inclusivo. Nos estudos de Dwertmann e Boehm (2016) e Nishii (2013) o clima de inclusão foi considerado no modelo uma variável moderadora, enquanto nos demais estudos ele figurou como variável independente. Na maioria dos estudos as dimensões de diversidade foram avaliadas como antecedentes da Inclusão.

Quadro 3-Variáveis antecedentes, consequentes, moderadoras e mediadoras do constructo inclusão

Artigo	Antecedentes	Consequentes	Moderadoras	Mediadoras
Acquavita et al., (2009)	Diversidade pessoal (Raça/etnia) Diversidade organizacional: Composição demográfica (racial); suporte social.	Satisfação no trabalho		
Triana; Kirkman; Wagstaff, (2012)	Comunicação mediada por computador e comunicação presencial (face a face).	Participação Individual		
Daya; April, (2014)	Diversidade: Gênero, posição hierárquica, religião, orientação sexual, localização geográfica, raça, departamento, deficiência.			
Pan; Lu; Gupta, (2014)	Dissimilaridade: Visível, informacional e valores	Envolvimento	Gênero	
Brimhall; Lizano; Mor Barak, (2014)	Demográficas Tempo de empresa Posição no trabalho LMX Clima de Diversidade			
Fredette; Bradshaw; Krause, (2016)	Diversidade: Composição étnica	Resultado Efetividade Coesão Comprometimento		
Hwang; Hopkins, (2015)	Diversidade: idade, raça, e gênero	Intenção de sair		Satisfação no trabalho Comprometimento Organizacional
Jansen,	Diversidade	Suporte aos esforços de		Inclusão Percebida

(2015)		diversidade		
Jansen, (2016)	Abordagem à diversidade: <i>colorblind</i> e multicultural	Satisfação no trabalho e percepção de inovação	<i>Cultural background</i>	
Randel et al., (2016)		Comportamento de suporte orientado ao líder. Comportamento de suporte orientado ao grupo	Clima psicológico de diversidade	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

#### Quadro 4 – Inclusão ou Clima de Inclusão como variável moderadora

Artigo	Variável independente	Variável dependente	Moderadoras
Nishii; Mayer, (2009)	Diversidade de idade; gênero e tempo de empresa	Rotatividade	Líder Inclusivo
Nishii,(2013)	Diversidade de Gênero	Conflito de tarefa e relacionamento; Satisfação; Rotatividade	Clima de Inclusão
Downey et al., (2015)	Práticas de Diversidade	Clima de confiança Comprometimento	Inclusão
Dwertmann; Boehm, (2016)	Deficiência do superior e do subordinado	LMX qualidade Desempenho	Clima de Inclusão

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

## 5. SÍNTESE DOS RESULTADOS

O termo inclusão no ambiente de trabalho ainda está em fase embrionária na literatura organizacional (HWANG; HOPKINS, 2015). Recentemente, Roberson (2006) sugeriu a mudança de foco dos estudos de diversidade para a inclusão. Apesar do aumento nos últimos anos, os resultados deste estudo revelaram poucos trabalhos publicados que abordam a inclusão nas organizações.

Ao analisar os autores que têm publicado com maior frequência, percebe-se uma grande dispersão, com um grande número de autores publicando apenas uma vez. A presença de autores tradicionais da área de diversidade evidencia a importância da inclusão para alavancar os benefícios da diversidade, e a inter-relação entre os dois constructos (FERDMAN, 2014). Da mesma forma, a localização geográfica dos autores mostra a relação com os estudos de diversidade, ao apresentar maior concentração nos Estados Unidos e presença na África do Sul e Canadá. Contudo, os estudos dos grupos de autores da Holanda mostram o surgimento de outros núcleos. Cabe ressaltar a ausência de artigos da América Latina na amostra, apesar da crescente participação de autores desta região em publicações internacionais da área de gestão (NICHOLLS-NIXON et al., 2011).

A análise de coautoria revelou a dispersão dos autores, com apenas três grupos com mais de uma produção. Os autores de duas universidades holandesas produziram três artigos (JANSEN; OTTEN; VAN DER ZEE, 2015; JANSEN et al., 2014, 2016); o segundo grupo, formado por 5 autores da San Diego State University, produziu dois artigos (RANDEL et al., 2016; SHORE et al., 2011); e o terceiro grupo, formado por dois autores - Victoria C. Plaut, da University of California, e Jefferey Sanchez-Burks, da University of Michigan -, publicou dois artigos (PLAUT et al., 2011; STEVENS; PLAUT; SANCHEZ-BURKS, 2008). Adicionalmente, verificou-se endogenia institucional nesta amostra de artigos, ou seja, a produção científica está sendo desenvolvida em um mesmo departamento, na mesma universidade ou no mesmo país.

A análise de citação tem o objetivo de identificar as principais referências sobre o campo de estudo e a sua influência ao longo dos anos (PILKINGTON; MEREDITH, 2009). Neste sentido, o resultado da análise demonstrou a forte influência dos artigos sobre diversidade na construção dos estudos de inclusão.

Quanto ao conceito de inclusão utilizado nos 40 artigos analisados, observa-se a variedade de definições conceituais, a qual também foi mencionada por Jansen et al. (2014). Termos como inclusão, clima para inclusão e cultura inclusiva são conceitos intercambiáveis. Por exemplo, Brimhall, Lizano e Mor-Barak (2014) utilizam a definição de inclusão na conceituação de clima inclusivo, ou seja, “o sentimento individual de pertencer a parte de uma organização em ambos os processos formais, como tomada de decisões e acesso à informação, e nos processos informais...” (p.81) é posto como conceito de percepção de inclusão em Mor-Barak (1999), e de clima inclusivo em Brimhall et al. (2014).

O tipo de pesquisa realizada aponta para predominância de estudos empíricos e quantitativos. A maioria dos estudos utilizou as dimensões de diversidade como preditoras da inclusão, e a satisfação no trabalho ou a intenção de sair como consequentes. Nos estudos avaliados não se identificou a avaliação de resultados organizacionais presentes nos estudos de diversidade como coesão, criatividade, inovação, resultados de grupos, entre outros. A escala mais utilizada nas pesquisas de inclusão é Percepção de inclusão-exclusão (PIE) de Mor-Barak (2005). Verificou-se a utilização de itens específicos na medição de inclusão.

Verifica-se um relativo avanço nas pesquisas, evidenciado por meio de uma sofisticação nos modelos teóricos para a pesquisa do constructo inclusão, que passaram a considerar, mais recentemente, variáveis moderadoras e mediadoras.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo contribui para o desenvolvimento dos estudos em Inclusão nas organizações, pela apresentação da revisão sistemática com análise bibliométrica. O resultado mostra o aumento do interesse no constructo Inclusão nos últimos dois anos, e o potencial de desenvolvimento neste campo de estudo. Algumas áreas, como conceitualização, mensuração, bases teóricas, variáveis antecedentes, consequentes, moderadoras e mediadoras necessitam ser priorizadas a fim de permitir o avanço do conhecimento em Inclusão.

Apesar de alguns estudos utilizarem a escala PIE de Mor-Barak (2005), a maioria desenvolveu itens específicos para mensuração de inclusão. Verificou-se escassez nos procedimentos de validação e verificação de confiabilidade nos artigos que desenvolveram seus próprios itens. Por outro lado, os estudos que objetivaram o desenvolvimento de escalas prezaram pelo rigor metodológico. A aplicação das escalas propostas torna-se necessária para confirmação e melhoria da mensuração de inclusão.

A identificação dos antecedentes da inclusão permitirá ampliar a compreensão do fenômeno e contribuirá para o desenvolvimento teórico e prático nas organizações. Poucos estudos buscaram avaliar os antecedentes; por exemplo, Shore et al (2011) apresentaram os antecedentes contextuais da inclusão e outros avaliaram as dimensões da diversidade. Futuras pesquisas são necessárias com diferentes variáveis antecedentes e os resultados da inclusão, como coesão, inovação e criatividade.

É importante também a realização de pesquisas empíricas na América Latina para expandir o entendimento sobre inclusão e suas relações com o contexto cultural.

Este estudo apresenta limitações devido aos critérios de busca, no sentido de terem sido incluídas outras palavras, como *inclusiveness* e *inclusive*.

## REFERÊNCIAS

ACQUAVITA, S. P. et al. Personal and Organizational Diversity Factors' Impact on Social Workers' Job Satisfaction: Results from a National Internet-Based Survey. **Administration in Social Work**, v.33, n.2, p.151–166, 2009.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução história e questões atuais. **Em Questão**, v.12, n.1, p.11–32, 2006.

ASHCRAFT, K. L. et al. Professionalization as a Branding Activity: Occupational Identity and the Dialectic of Inclusivity-Exclusivity. **Gender, Work and Organization**, v.19, n.5, p.467–488, 2012.

BATAGELJ, V.; MRVAR, A. **Pajek - Program for Large Network Analysis**, [s.d.]. Disponível em: <<http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/>>.

BOEKHORST, J. A. The Role of Authentic Leadership in Fostering Workplace Inclusion: A Social Information Processing Perspective. **Human Resource Management**, v.54, n.2, p.241–264, 2015.

BRIMHALL, K. C.; LIZANO, E. L.; MOR-BARAK, M. E. The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. **Children and Youth Services Review**, v.40, p.79–88, 2014.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 8., 2011, Porto Alegre. **Anais....** Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cbgdp2011/downloads/9149.pdf>>

DAYA, P.; APRIL, K. A. The relationship between demographic groups and perception of inclusion in a South African organisation. **South African Journal of Business Management**, v.45, n.2, p.25–34, 2014.

DONOHUE, J. C. Bibliometric Analysis of Certain Information Science Literature. **Journal of the American Society for Information Science**, v.23, n.5, p.313-317, 1972.

DOWNEY, S. N. et al. The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. **Journal of Applied Social Psychology**, v.45, n.1, p.35–44, 2015.

DWERTMANN, D. J. G.; BOEHM, S. A. Status Matters : the Asymmetric Effects of Supervisor – Subordinate Disability Incongruence and Climate for Inclusion. **Academy of Management Journal**, v.59, n.1, p.44–64, 2016.

ELLEMERS, N.; JETTEN, J. The Many Ways to Be Marginal in a Group. **Personality and Social Psychology Review**, v.17, n.1, p.3–21, 2012.

FERDMAN, B. M. et al. Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. **RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)**, v.11, n.3, p.6–26, 2010.

FERDMAN, B. M. The Practice of Inclusion in Diverse Organizations. In: FERDMAN, B. M.; DEANE, B. R. (Eds.) **Diversity at Work: The Practice of Inclusion**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014. p.3–54.

FREDETTE, C.; BRADSHAW, P.; KRAUSE, H. From Diversity to Inclusion: A Multimethod Study of Diverse Governing Groups. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.45, n.1 (suppl.), p.28S-51S, 2016.

GHORASHI, H.; SABELIS, I. Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. **Scandinavian Journal of Management**, v.29, n.1, p.78–86, 2013.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria : Uma Ferramenta Estatística Para a Gestão da Informação e do Conhecimento em Sistemas de Informação e de

Comunicação. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. **Anais...** Disponível em: < [http://www.cinform-antiores.ufba.br/vi\\_anais/trabalhos.htm](http://www.cinform-antiores.ufba.br/vi_anais/trabalhos.htm)>.

HAYES, B. C. **Creating inclusive organizations: its meaning and measurement.** [s.l.] Old Dominion University, 2002.

HODGKINSON, G. P.; FORD, J. K. Narrative, meta-analytic, and systematic reviews: What are the differences and why do they matter? **Journal of Organization Behaviour**, v.35, n.S1, p. s1–s5, 2014.

HWANG, J.; HOPKINS, K. M. A structural equation model of the effects of diversity characteristics and inclusion on organizational outcomes in the child welfare workforce. **Children and Youth Services Review**, v.50, p.44–52, 2015.

IWAMOTO, H. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; MEDEIROS, A. L. Estudos bibliométricos em Administração: discutindo a transposição de finalidade. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP (SEMEAD), 13., 2010, São Paulo. **Anais...**

JANSEN, W. S. et al. Inclusion: Conceptualization and measurement. **European Journal of Social Psychology**, v.44, n.4, p.370–385, 2014.

JANSEN, W. S. et al. Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. **Journal of Applied Social Psychology**, v.46, n.2, p.81–93, 2016.

JANSEN, W. S.; OTTEN, S.; VAN DER ZEE, K. I. Being Part of Diversity: The Effects of an All-Inclusive Multicultural Diversity Approach on Majority Members' Perceived Inclusion and Support for Organizational Diversity Efforts. **Group Processes & Intergroup Relations**, v.18, n.6, p.817–832, 2015.

LEONARDELLI, G. J.; PICKETT, C. L.; BREWER, M. B. Optimal distinctiveness theory: A framework for social identity, social cognition, and intergroup relations. In: ZANNA, M. P.; OLSON, J. M. (Eds.) **Advances in experimental social psychology.** San Diego: Elsevier, 2010. p.63–113.

MANNIX, E.; NEALE, M. A. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. **Psychological science in the public interest**, v.6, n.2, p.31–55, 2005.

MOR-BARAK, M. E. Beyond Affirmative Action : Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion. **Administration in Social Work**, v.23, n.3–4, p.47–68, 1999.

NICHOLLS-NIXON, C. L. et al. Latin America Management Research: Review, Synthesis, and Extension. **Journal of Management**, v.37, n.4, p.1178–1227, 2011.

NISHII, L. H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. **Academy of Management Journal**, v.56, n.6, p.1754–1774, 2013.

NISHII, L. H.; MAYER, D. M. Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader – Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. **Journal of Applied Psychology**, v.94, n.6, p.1412–1426, 2009.

NKOMO, S.; HOOBLER, J. M. A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. **Human Resource Management Review**, v.24, n.3, p.245–257, 2014.

NKOMO, S. M.; AL ARISS, A. The historical origins of ethnic (white) privilege in US organizations. **Journal of Managerial Psychology**, v.29, n.4, p.389–404, 2014.

PAN, Z.; LU, Y.; GUPTA, S. How heterogeneous community engage newcomers? the effect of community diversity on newcomers' perception of inclusion: An empirical study in social media service. **Computers in Human Behavior**, v.39, p.100–111, 2014.

PERSSON, O.; DANELL, R.; SCHNEIDER, J. W. How to use Bibexcel for various types of bibliometric analysis. In: **Celebrating scholarly communication studies: A Festschrift for Olle Persson at his 60th Birthday.** Leuven, Belgium: International Society

for Scientometrics and Informetrics, 2009. p. 9–24.

PILKINGTON, A.; MEREDITH, J. The evolution of the intellectual structure of operations management 1980-2006: A citation/co-citation analysis. **Journal of Operations Management**, v.27, n.3, p.185–202, 2009.

PLAUT, V. C. et al. “What About Me?” Perceptions of Exclusion and Whites’ Reactions to Multiculturalism. **Journal of personality and social psychology**, v.101, n.2, p.337–353, 2011.

PLESS, N. M.; MAAK, T. Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. **Journal of Business Ethics**, v.54, n.2, p.129–147, 2004.

QIN, J.; MUENJOHN, N.; CHHETRI, P. A Review of Diversity Conceptualizations: Variety, Trends, and a Framework. **Human Resource Development Review**, v.13, n.2, p.133–157, 2014.

RANDEL, A. E. et al. Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. **Journal of Managerial Psychology**, v.31, n.1, p.216–234, 2016.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. **Group & Organization Management**, v.31, n.2, p.212–236, 2006.

ROWLEY, J.; SLACK, F. Conducting a literature review. **Management Research News**, v.27, n.6, p.31-39, 2004.

RYAN, A. M.; KOSSEK, E. E. Work-Life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? **Human Resource Management**, v.47, n.2, p.295–310, 2008.

SCOTT, K. A.; HEATHCOTE, J. M.; GRUMAN, J. A. The diverse organization: Finding gold at the end of the rainbow. **Human Resource Management**, v.50, n.6, p.735–755, 2011.

SHEMLA, M. et al. A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team’s composition affect team processes and outcomes? **Journal of Organizational Behavior**, 2014.

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.

STEVENS, F. G.; PLAUT, V. C.; SANCHEZ-BURKS, J. Unlocking the Benefits of Diversity Organizational Change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.44, n.1, p.116–133, 2008.

TRIANA, M. DEL C.; KIRKMAN, B. L.; WAGSTAFF, M. F. Does the Order of Face-to-Face and Computer-Mediated Communication Matter in Diverse Project Teams? An Investigation of Communication Order Effects on Minority Inclusion and Participation. **Journal of Business and Psychology**, v.27, n.1, p.57–70, 2012.

TURNBULL, H. et al. The Inclusion Skills Measurement Profile: Validating an Assessment for Identification of Skill Deficiencies in Diversity and Inclusion. **Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict**, v.15, n.1, p.11–24, 2011.

WEISINGER, J. Y.; BORGES-MENDEZ, R.; MILOFSKY, C. Diversity in the Nonprofit and Voluntary Sector. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v.45, n.1 (suppl.), p.3S-27S, 2016.

WILLIAMS, K. Y.; O’REILLY III, C. A. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. **Research in Organizational Behavior**, v. 20, p.77–140, 1998.

ZUPIC, I.; CATER, T. Bibliometric Methods in Management and Organization. **Organizational Research Methods**, v.18, n.3, p.429–472, 2015.