

MAIO
2024



Práticas inclusivas implementadas no ambiente de trabalho

Revisão rápida.

ENAP

Expediente

Presidente

Betânia Peixoto Lemos

Diretora-Executiva

Natália Teles da Mota

Diretor de Altos Estudos

Alexandre de Ávila Gomide

Diretora de Educação Executiva

Iara Cristina da Silva Alves

Diretor de Desenvolvimento Profissional

Braulio Figueiredo Alves da Silva

Diretora de Inovação

Camila de Castro Barbosa Medeiros

Diretor de Gestão Interna

Lincoln Moreira Jorge Junior

Coordenadora-Geral de Avaliação e Organização de Evidências

Larissa Nacif Fonseca

Capa e Diagramação

Patricia Azevedo e equipe EvEx

Imagens

Unsplash

Autoria

Ana Karolina Acris Melo

Mariana Carneiro Fraga

Vanessa Terezinha Gubert

O Evidência Express (EvEx) é uma iniciativa da Diretoria de Altos Estudos da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em parceria com a Universidade de Brasília (UnB). A missão do EvEx é melhorar a tomada de decisão no setor público. Para isso, a equipe sintetiza, produz e dissemina evidências que possam servir de base para o desenho, monitoramento e avaliação de políticas públicas.

Avaliações completas de políticas públicas são intensivas em tempo e custos. A fim de agilizar esses processos, o EvEx produz relatórios ágeis de evidências para a consolidação do conhecimento disponível e introdução de novos pontos de vista.

Os resultados dos produtos EvEx apoiam tomadores de decisão do setor público, subsidiando Análises ex ante, Avaliações ex post ou Análises de Impacto Regulatório. Beneficiam também os gestores públicos subnacionais, pesquisadores, docentes, servidores e demais interessados Da sociedade civil.

Os produtos EvEx analisam evidências qualitativas e quantitativas, sobre:

- Evolução do problema no Brasil e no mundo;
- Público-alvo de uma política;
- Causas e consequências do problema ou política;
- Soluções existentes para o problema;
- Impactos de intervenções ou políticas públicas.

Para mais informações, consulte nossa página (www.enap.gov.br/pt/servicos/avaliacao-e-organizacao-de-evidencias) ou entre em contato: evidencia.express@enap.gov.br.



Sumário Executivo

- Este trabalho tem como objetivo conhecer a literatura existente sobre práticas inclusivas implementadas no ambiente de trabalho e apresentar os principais achados em relação às estratégias utilizadas.
- Foi realizada uma síntese rápida de evidências a partir de estudos que analisaram a implementação de ações e práticas inclusivas, envolvendo temáticas de raça e etnias, igualdade de gênero, pessoas LGBTQIAP+, pessoas com deficiência, neurodiversidades, etarismo e migrantes.
- Para isso, realizou-se busca estruturada nas bases de dados: Scopus, JStor, Web of Science, EBSCO, Google Scholar e Emerald, com o recorte temporal de estudos publicados entre 2014 e abril de 2024, e o uso das palavras-chave “**diversidade, ambiente de trabalho, inclusão e avaliação**”.
- Foram encontrados 4.713 artigos. Após a etapa de retirada de duplicados e triagem, foram selecionados 53 artigos para leitura na íntegra. Ao final, 33 estudos permaneceram para extração de dados.
- A análise foi conduzida de forma descritiva e os estudos foram agrupados em medidas organizacionais (11 estudos) e medidas destinadas a grupos específicos (22 estudos).
- No âmbito das medidas organizacionais, as principais estratégias identificadas incluem a liderança inclusiva, flexibilidades trabalhistas, comitês de diversidade, treinamentos e capacitações, redes de apoio, e políticas de benefícios.
- No âmbito das medidas destinadas a grupos específicos, identificou-se práticas de contratação e retenção inclusiva, flexibilidade trabalhista, mentorias, promoção de ambientes inclusivos, capacitações, treinamentos e campanhas de conscientização.
- As práticas de gestão inclusiva no ambiente de trabalho são variadas e multifacetadas. A eficácia dessas práticas depende de uma implementação cuidadosa e avaliação contínua, com apoio da liderança e integração com outras políticas de inclusão.
- Desafios como a resistência cultural e organizacional, falta de continuidade nas práticas e a necessidade de maior sensibilização foram destacados como barreiras a serem superadas para alcançar uma verdadeira inclusão no ambiente de trabalho.

Sumário

1	Introdução	5
2	Método	7
2.1	Tipo de estudo	7
2.2	Critérios de elegibilidade	7
2.3	Busca de informações	7
2.4	Atalhos metodológicos	8
2.5	Análise dos dados	8
3	Resultados	9
3.1	Caracterização dos estudos incluídos	10
3.2	Tipos de estratégias	28
3.2.1	Medidas Organizacionais	28
3.2.2	Medidas destinadas a grupos específicos	30
4	Considerações Finais	38
	Referências Bibliográficas	39
	Apêndice 1	42
	Apêndice 2	42
	Apêndice 3	42

1. Introdução

A inclusão no ambiente de trabalho é um tema cada vez mais relevante nas discussões sobre responsabilidade social e gestão empresarial. Instituições públicas e privadas têm implementado diversas ações e práticas para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, reconhecendo a importância de uma força de trabalho diversificada e igualitária.

A diversidade no local de trabalho abrange várias dimensões, incluindo gênero, raça, idade, orientação sexual e presença de deficiências. A gestão da diversidade envolve o reconhecimento e a valorização dessas diferenças, promovendo um ambiente onde todos possam contribuir de maneira significativa. O ambiente de trabalho deve ser um espaço acolhedor, onde todos os colaboradores se sintam respeitados. A criação de um ambiente inclusivo envolve não apenas a adaptação física do espaço, mas também a promoção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade (1).

Além disso, empresas que investem em práticas inclusivas tendem a observar melhorias na satisfação dos funcionários e na produtividade (2). Estudos ainda mostram que a diversidade pode levar a maior inovação e melhor tomada de decisões dentro das organizações (1, 3).

A inclusão no ambiente de trabalho deve focar nas habilidades das pessoas, não em suas deficiências, criando oportunidades para todos contribuírem com seu potencial máximo (3). Nesse sentido, a inclusão vai além de simplesmente ter uma força de trabalho diversificada, trata-se de garantir que todos os funcionários se sintam parte integral da organização. Programas de inclusão eficazes fornecem suporte contínuo para grupos sub-representados e criam oportunidades para todos os colaboradores se desenvolverem e prosperarem. A diversidade deve ser reconhecida e celebrada como um fator distintivo que enriquece o ambiente de trabalho e potencializa as capacidades coletivas da equipe (1). A inclusão efetiva também está ligada ao aumento da moral e lealdade dos funcionários, além de melhorar a imagem da empresa perante a sociedade (3). Ainda, a inclusão eficaz exige mais do que a simples presença de diversidade, requer um esforço consciente para integrar as diferenças de maneira a enriquecer o ambiente de trabalho (4).

Diversas ações e práticas têm sido identificadas como eficazes na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo. Estas incluem a implementação de políticas de igualdade de oportunidades, programas de treinamento em diversidade e inclusão, e a criação de comitês de diversidade dentro das empresas. Tais práticas ajudam a fomentar uma cultura de respeito e valorização das diferenças, resultando em um ambiente mais harmonioso e produtivo (2, 1). A gestão eficaz das práticas de inclusão exige um compromisso claro da liderança da empresa, bem como a integração dessas práticas nas políticas e procedimentos organizacionais. A implementação bem-sucedida de iniciativas de inclusão requer um planejamento cuidadoso, monitoramento contínuo e ajustes, conforme necessário. Além disso, é essencial que a liderança promova uma comunicação aberta e transparente sobre os

objetivos e progressos das iniciativas de inclusão (2, 3).

Por fim, investigar as ações e práticas inclusivas implementadas no ambiente de trabalho é fundamental para entender como instituições públicas e privadas podem criar espaços de trabalho mais equitativos e inclusivos.

Diante disso, esta revisão rápida foi realizada com o objetivo de conhecer a literatura existente sobre práticas inclusivas implementadas no ambiente de trabalho. O estudo está dividido em uma seção de métodos, contendo a apresentação das estratégias utilizadas para a seleção dos artigos; uma seção de resultados, que compreende a síntese dos principais achados, e uma conclusão. Os apêndices apresentam as estratégias de busca aplicadas às bases de dados e os textos excluídos e sua motivação.

2. Método

2.1 Tipo de estudo

Esta é uma revisão rápida conduzida a partir da seguinte pergunta de pesquisa: “*Quais são as ações e práticas inclusivas implementadas no ambiente de trabalho?*” e estruturada a partir do acrônimo PCC, descritos no quadro abaixo:

Quadro 1: Estrutura da pergunta de pesquisa

Problema (P)	ações e práticas inclusivas
Conceito (C)	estratégias implementadas
Contexto (C)	ambiente de trabalho

2.2 Critérios de elegibilidade

Foram incluídos estudos empíricos e descritivos, nacionais e internacionais, trabalhos de conclusão, dissertações e teses que analisaram a implementação de ações e práticas de gestão inclusiva no ambiente de trabalho, envolvendo as seguintes temáticas: raça e etnias, igualdade de gênero, pessoas LGBTQIAP+, pessoas com deficiência, neurodiversidades, etarismo e migrantes. Foram consideradas as publicações em português, inglês e espanhol.

Foram excluídos estudos teóricos e prescritivos, que abordaram recomendações sem descrever sua implementação e resultados. Foram excluídos também artigos de opinião, livros e capítulos de livros, resumos de congresso, guias e manuais¹.

2.3 Busca de informações

Para identificar os estudos relevantes, foi realizada uma busca sistemática nas seguintes bases de dados: *Scopus*, *JStor*, *Web of Science*, *EBSCO*, *Google Scholar* (até a 5ª página) e *Emerald* (até a 10ª página). Para a definição da última página incluída no *Google Scholar* ou *Emerald* foi considerada a identificação de artigos que respondessem à pergunta de pesquisa. Também foi realizada busca nos diretórios institucionais da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). O recorte temporal utilizado foi de estudos publicados de 2014 até abril de 2024.

A busca em base de dados foi realizada a partir da combinação de um conjunto de palavras-chave que incluíssem os descritores “**diversidade, ambiente de trabalho, inclusão e avaliação**”. A estratégia de busca foi desenvolvida pelas pesquisadoras da revisão e validados pela coordenação da

¹Em virtude dos critérios de exclusão, a publicação Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas não está nos resultados desta síntese. Apesar disso, sugere-se a leitura de tal documento o qual está disponível no endereço <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Racial_Genero_500empresas.pdf>

pesquisa. O detalhamento dessa estratégia e os resultados de cada base estão apresentados na Tabela A.1 do Apêndice 1.

A partir da estratégia de busca, encontramos 4.713 trabalhos. Estes foram exportados para dois gerenciadores de referência (*Mendeley e Rayyan*, nesta ordem) para retirada de duplicatas. Após esta etapa, foi realizada a leitura de títulos e resumos do total de 3.736 artigos, sendo selecionados 53 artigos para leitura na íntegra. Ao final, 33 estudos permaneceram para extração de dados.

Um formulário de coleta de dados utilizando o software *Microsoft Office Excel*® foi elaborado pelas pesquisadoras para extrair manualmente as informações dos artigos elegíveis. Na tabela B.1 do Apêndice 2 estão apresentados os artigos excluídos nesta etapa.

2.4 Atalhos metodológicos

Como característico de uma revisão rápida, alguns atalhos metodológicos foram adotados. O primeiro atalho refere-se à seleção das bases de dados de artigos científicos com resultados mais relevantes para a condução da revisão. Além disso, a busca, seleção e extração de dados dos artigos foi realizada por um revisor único e validados pela coordenação da pesquisa. Não foi realizada uma avaliação metodológica dos estudos incluídos, bem como da própria revisão rápida.

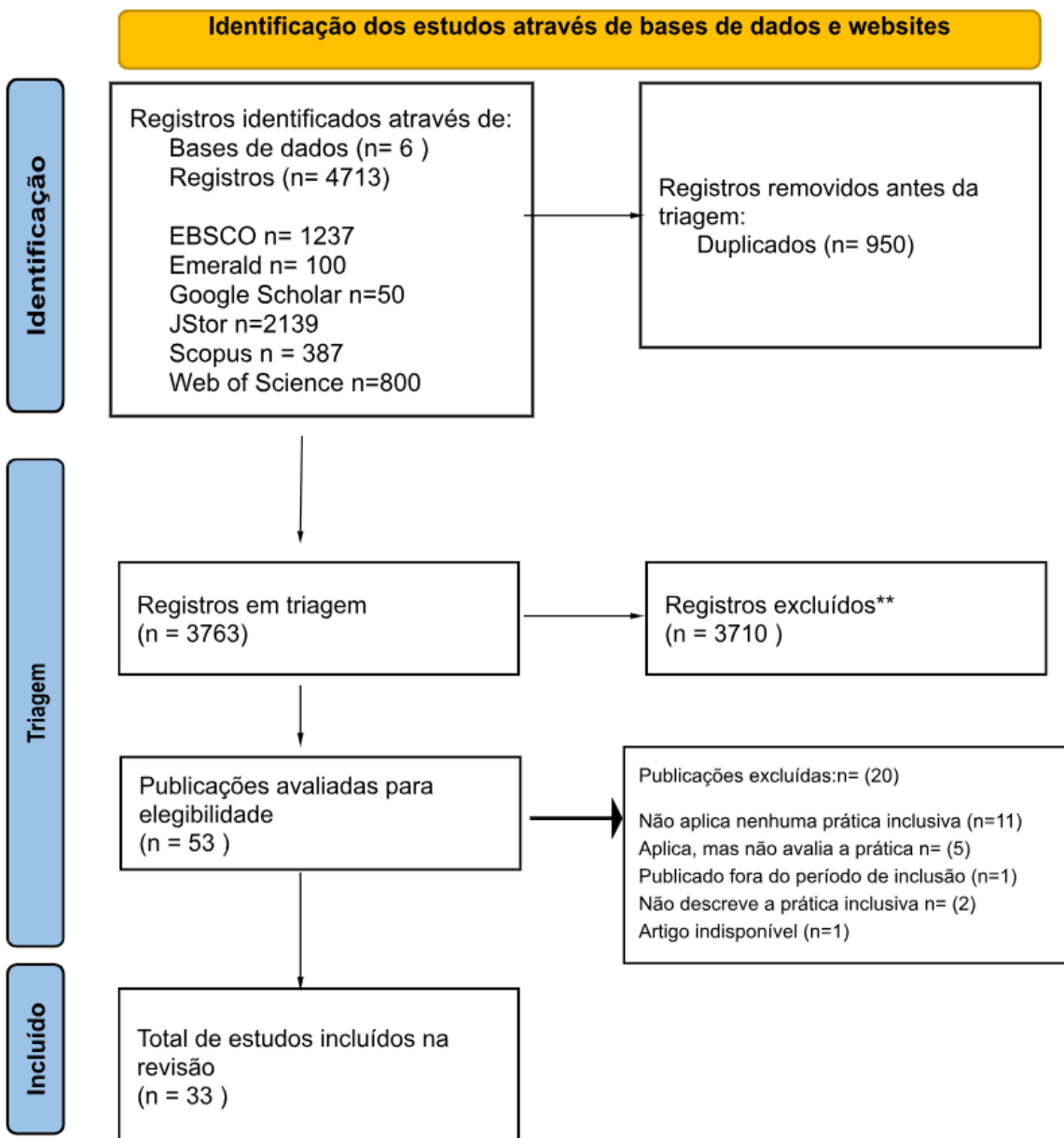
2.5 Análise dos dados

A análise foi conduzida de forma descritiva, sendo extraídos dados referentes ao autor, ano, país do estudo, tipo de estudo, objetivos, intervenção adotada, grupo populacional a que foi destinada a intervenção, ambiente de implementação, nível de análise do estudo (individual, organizacional), resultados observados e conclusão.

3. Resultados

No total, 33 artigos atenderam aos critérios de elegibilidade e, portanto, apresentavam ações e práticas inclusivas implementadas no ambiente de trabalho. Os números relacionados ao processo de identificação, triagem e inclusão de artigos estão apresentados no fluxograma PRISMA abaixo.

Figura 1: Fluxograma PRISMA



Traduzido por: Verónica Abreu*, Sónia Gonçalves-Lopes*, José Luís Sousa* e Verónica Oliveira / *ESS Jean Piaget - Vila Nova de Gaia - Portugal de: Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71

3.1 Caracterização dos estudos incluídos

Dentre os 33 artigos incluídos, 22 fizeram avaliação qualitativa (5, 6, 7, 2, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 1, 22, 23, 3), quatro adotaram métodos quantitativos (24, 25, 26, 27) e sete (28, 29, 30, 31, 32, 33, 34) tiveram avaliação qualitativa e quantitativa.

A janela temporal adotada por esta revisão foi de 2014-2024, sendo que o maior número de artigos foi publicado em 2023 (25, 30, 11, 16, 18, 34, 3), seguidos por cinco publicados em 2014 (29, 5, 12, 1, 23) e cinco em 2022 (28, 14, 27, 21, 22).

Em termos geográficos, os estudos foram conduzidos principalmente na América do Norte (n=9) (11, 14, 16, 33, 27, 34, 22, 23, 3), América Latina (n=7) (28, 29, 10, 15, 32, 17, 1), Ásia (n=7) (24, 25, 2, 8, 9, 31, 26, 18), Europa (n=6) (30, 6, 8, 12, 13, 21), Oceania (n=2) (7, 20) e África (n=1) (19). Quanto ao ambiente, 25 estudos foram realizados na esfera privada (24, 28, 25, 29, 5, 30, 7, 2, 8, 9, 31, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 32, 17, 18, 33, 34, 1, 22, 23), seis na esfera pública (10, 26, 20, 27, 1, 3) e dois (6, 19) foram realizados em ambos.

Acerca das categorias das estratégias de práticas inclusivas no ambiente de trabalho, 66,67% (n=22) dos artigos abordam medidas destinadas a grupos específicos e 33,33% (n=11) abordam medidas organizacionais. Dentre os grupos específicos, 26,27% (n=9) exploram práticas de inclusão de pessoas com deficiência física ou intelectual, 24,24% (n=8) dos artigos exploram práticas de inclusão de gênero, 9,09% (n=3) abordam inclusão étnico-racial, 6,06% (n=2) abordam inclusão LGBTQIA+. Não foi identificado nenhum estudo que considerasse práticas inclusivas relacionadas a etarismo e/ou migrantes, bem como nenhum artigo apresentou o custo da implementação. Quanto às medidas organizacionais, 24,04% (n=8) dos artigos analisaram iniciativas organizacionais de diversidade, 6,06% (n=2) exploram práticas de liderança inclusiva e 3,03% (n=1) exploram práticas de flexibilidade de acordos de trabalho.

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Abaker et al, 2018	Iniciativas organizacionais de diversidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas de benefícios para aposentadoria (end of service benefits policy) 2. Políticas de retenção profissional (Retention policy) 3. Políticas de Promoção (promotion policy) 4. Políticas de Sauditação (como a Arábia Saudita possui muitos estrangeiros em cargos nas empresas privadas, o governo lançou um programa de incentivo à contratação de nacionais) 5. Políticas de benefícios (pay and benefits policy) 6. Políticas de seguros de saúde (health insurance policy) 7. Políticas de treinamento e desenvolvimento profissional (training and development policy) 8. Políticas de ambientes diversos (diverse working policy) 	<p>Educação, nacionalidade e experiência profissional são diversidades bem cobertas pelas empresas sauditas. O mesmo não se observa para idade, religião, gênero, deficiência, nacionalidade e etnia.</p> <p>O uso de políticas de retenção, sauditação, benefícios e seguros de saúde contribuíram, especificamente, para o recrutamento de profissionais diversos. Novos estudos para a investigação das causas desse efeito devem ser realizados para contextualização dos resultados.</p>
AlMulhim & Mohamed, 2023	Liderança inclusiva	Liderança Inclusiva e Ambiente de trabalho inclusivo	<p>A dignidade profissional pode levar a uma maior competência cognitiva e reflexiva e, assim, ajudar no desenvolvimento de uma liderança inclusiva, o que pode promover percepções positivas de comportamento inovador por parte dos trabalhadores. A Dignidade Profissional ajuda os trabalhadores a alcançar uma sensação de paz interior, aumentar o ambiente de trabalho inclusivo e criar o Comportamento Inovativo.</p>

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Aidis et al., 2022	Inclusão de gênero	<p>Estratégia de investimento na perspectiva de gênero (GLI).</p> <p>Definição e Uso de Indicadores GLI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento de Políticas Internas, 2. Formação e Capacitação, 3. Promoção de Liderança Feminina 	<p>Interesse versus Implementação: fundadores das empresas demonstraram interesse nas práticas de GLI, mas enfrentaram desafios significativos na adoção dessas práticas devido a preconceitos de gênero existentes e falta de compreensão clara sobre os benefícios econômicos e sociais da igualdade de gênero.</p> <p>Políticas de Assédio Sexual e Segurança: falta de conscientização entre os funcionários sobre essas políticas e a implementação inconsistente foram problemas comuns.</p> <p>Diferenças Salariais e de Gênero: contratação de mulheres principalmente para cargos que exigem menos habilidades e que as disparidades salariais entre gêneros ainda eram evidentes, apesar de algumas melhorias.</p> <p>Capacitação e Suporte: mais apoio e capacitação para implementar efetivamente as práticas de GLI, especialmente em ambientes dominados por homens ou em regiões com normas culturais rígidas sobre os papéis de gênero.</p> <p>Efeitos da Pandemia de COVID-19: A pandemia exacerbou certas desigualdades de gênero e destacou a necessidade de resiliência organizacional através de políticas inclusivas de gênero, que também apoiam a continuidade dos negócios em tempos de crise.</p> <p>Dados e Monitoramento: A coleta e análise de dados desagregados por gênero foram enfatizadas como essenciais para rastrear o progresso e adaptar as práticas de investimento para atender melhor às necessidades de gênero.</p>

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Assis & Carvalh-Freitas, 2014	Inclusão da pessoa com deficiência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementação de um Programa de Inclusão <ul style="list-style-type: none"> - recrutamento de PcDs conforme legislação - parceria para formação e o apoio ao programa - atividades a partir de um mapeamento de cargos - capacitação com colaboradores - sensibilização e capacitação com gestores 2. Política de Direitos Humanos da empresa 3. 2011 implantação do Comitê de Inclusão, workshop nacional e encontros de integração e avaliação do programa 	<p>Oportunidade de trabalho e as consequências positivas decorrentes (independência financeira, melhora da autoestima, satisfação, reconhecimento profissional e sentimento de ser útil e ser visto pela sociedade como um trabalhador); percepção da forma de tratamento, percepção de integração, valorização, respeito e reconhecimento</p>
Derven, 2014	Iniciativas organizacionais de diversidade	<p>Abordagens inovadoras de D&I adotadas por cada empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sodexo: Cúpula de negócios de diversidade virtual permite um alcance global para D&I, através de webinars. - BASF: Painel de Talentos/D&I rastreia o impacto dos comportamentos dos líderes em D&I e no desempenho dos talentos. - L'Oréal: Think tanks compostos por funcionários selecionados são usados para obter insights profundos sobre produtos e mensagens multiculturais. - Sanofi: Programa de integração e currículo de liderança e pessoas integra D&I durante esses processos de funcioná-rios. - Banco dos Mercadores da China: Treinamento utilizando perfis culturais desenvolve autoconsciência e competência multicultural. <p>Além de outras estratégias adotadas pelas empresas e considerando o tipo de diversidade de cada local</p>	<p>As principais descobertas relacionam-se à importância de adaptar estratégias globais de diversidade e inclusão e programas para necessidades locais; ampliando o impacto através de parcerias externas e utilizando isso como uma fonte de inovação.</p>

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Drange et al., 2023	Inclusão de gênero	Medidas de melhoria de carreira oferecidas às mulheres, medidas de formação e sensibilização, medidas de responsabilidade organizacional e medidas de tratamento preferencial. Medidas de igualdade de gênero: Inclusão - Medidas de melhoria de carreira para mulheres (individual) e Medidas de tratamento preferencial (estrutural). Transformação - Medidas de formação e sensibilização (Individual) e Medidas de responsabilidade organizacional (estrutural).	<p>Em média, a introdução destas medidas aumentou a percentagem de mulheres em cargos docentes ajustada à evolução anual, bem como a percentagem de mulheres em cargos académicos de nível inferior.</p> <p>A nossa análise revelou que todos os índices contêm medidas políticas com efeitos positivos e negativos sobre a composição de género nos cargos docentes. Isto foi mais pronunciado nas medidas de formação e sensibilização, onde três medidas foram negativamente associadas à percentagem de mulheres em cargos docentes.</p>
Eriksson-Zetterquist & Renemark, 2016	Inclusão de gênero	<p>Programa 1: As ações incluíram o incentivo às mulheres para se candidatarem a educação e profissões tipicamente masculinas e cursos que ensinasse homens e mulheres a realizar tarefas tanto "femininas" como "masculinas". Outra ação consistiu em «dar vida ao debate público», a fim de mudar atitudes através de medidas como o mapeamento dos salários dos homens e das mulheres.</p> <p>Programa 2: Índice de Igualdade de Género, uma nova ferramenta para medir a igualdade de género nas organizações; Grupos de trabalho; Seminários; Mentorias</p>	<p>Em combinação com o crescente nível geral de interesse na igualdade de género na sociedade sueca, a tradução da igualdade de género em estruturas formais teve muito mais sucesso no Programa 2. Aqui, a igualdade de género, defendida pela gestão de topo, foi traduzida em relatórios de sustentabilidade, índices de igualdade de género e um item permanente sobre agendas formais. Houve também um aumento notável no número de mulheres em grupos executivos.</p>

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Galea et al., 2015	Inclusão de gênero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidade 2. Diversidade 3. Pessoas 4. Recrutamento 5. Aprendizagem e desenvolvimento 6. Código de conduta 7. Desempenho 8. Remuneração 9. Talento e sucessão 10. Assédio e intimidação 	<p>As políticas e os programas de ambas as empresas partilhavam o foco na licença parental e de assistência, na ação afirmativa em relação às mulheres no recrutamento de licenciados, na formação sobre preconceitos de gênero para recrutadores e gestores, em grupos de apoio às mulheres, em regimes de trabalho flexíveis, em políticas de igualdade e em comitês de diversidade de gênero. Em ambas as empresas, políticas como o código de conduta e a licença parental e de assistência pareciam responder diretamente, e muitas vezes excediam, as suas responsabilidades legislativas. Uma análise destas políticas e dos dados das entrevistas sugere dois pontos importantes. Primeiro, a maioria das estratégias e iniciativas de igualdade de gênero centraram-se nas mulheres; segundo, de uma perspectiva formal, muitos não tinham as características essenciais de robustez e capacidade de revisão.</p>
Kwan, 2020	Inclusão da pessoa com deficiência	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de Formação Profissional em Hospitalidade (Estrutura ABCD é uma estrutura conceitual desenvolvida pelo autor de como as empresas podem apoiar o emprego de PCDs) por meio de Acomodações 2. Jornada de trabalho mais curtas e Mentorias; 3. Ambiente de Trabalho Orientado para Negócios; 4. Atitude Cuidadosa e Demandas 	<p>O estudo revelou resultados positivos do programa de treinamento do hotel, destacando que a implementação de práticas de RH socialmente responsáveis pode efetivamente melhorar a empregabilidade de pessoas com deficiências (melhoria das habilidades, integração no ambiente de trabalho, suporte e mentoria, desenvolvimento pessoal). Os resultados indicam que práticas de RH que consideram as necessidades e habilidades específicas de pessoas com deficiências podem levar a resultados significativamente positivos, tanto para os indivíduos envolvidos quanto para a organização como um todo.</p>

(*Continua*)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Kulkarni, Boehm & Basu, 2016	Inclusão da população com deficiência	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diversidade como princípio orientador 2) Conscientização através da comunicação organizacional 3) Envolvimento com o ecossistema mais amplo (externo) para ajudar no funcionamento organizacional interno 4) Programas amplos de apoio à inclusão de pessoas com deficiência no local de trabalho 	<p>Empregadores seguem três princípios: a importância de aproveitar a diversidade; encorajar o engajamento dos atores internamente; engajar com o ecossistema a que pertence para a construção de capacidades internas em recursos humanos. Ainda, identificaram mais dois programas fundamentais que cobrem o ciclo de vida dos trabalhadores: provisões flexíveis de trabalho e programas de integração.</p>
Maccali et al., 2015	Inclusão da população com deficiência	<p>No contexto da legislação sobre a obrigatoriedade de reserva legal de vagas para pessoas com deficiência nas empresas com mais de 100 funcionários (Lei 8.213/91). O caso analisado apresenta três práticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Recrutamento: carga horária reduzida, remuneração proporcional e benefícios, acompanhamento de políticas organizacionais inclusivas. 2) Treinamento: cursos específicos para qualificar para as vagas disponibilizadas, atualização e adaptação do material didático, capacitação dos instrutores 3) Socialização: sensibilização dos funcionários das empresas e acompanhamento da ambientação desses profissionais recém chegados 	<p>O resultado da pesquisa mostra que o processo de sensibilização e o acompanhamento por parte da professora da escola especial possibilitaram tranquilidade para a adaptação de ambas as partes, pois essa profissional estava constantemente presente nos momentos de conflitos e dúvidas por parte dos funcionários. O processo de sensibilização realizado pela organização surtiu efeito quando se consideram os relatos dos funcionários com deficiência. Assim, percebe-se que a forma como os deficientes intelectuais foram recebidos e integrados na Federação fez com que se sentissem parte da vida organizacional e se identificassem com os colegas de trabalho. Entretanto, percebemos certo distanciamento para os profissionais que entraram na Federação mais recentemente. Essa situação também foi evidenciada na prática de treinamentos.</p>

(*Continua*)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Kulkarni et al, 2021	Inclusão de gênero	<p>Cada uma das 5 empresas adotam pelo menos uma das práticas de trabalho para promover a inclusão em cada Abordagem Organizacional para Mudança:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Reconhecendo restrições sociais 2) Políticas para garantir segurança psicológica e física 3) Negociando crenças culturais através do diálogo 4) Demonstrando liderança comprometida 5) Mensagens comunicativas particularizadas 	<p>Os resultados indicam que em suas práticas de inclusão, todas as cinco organizações levaram em consideração normas sociais que frequentemente impedem a inclusão das mulheres. Todos os vieses culturais relacionados a gênero e normas de segurança foram reconhecidos e incorporados em suas práticas, enquanto outras normas relacionadas ao gênero foram estrategicamente evitadas com a criação de conversas alternativas e práticas comunicativas, incluindo laterais e informais.</p>
Matsutaka et al, 2024	Inclusão LGBTQIA+	<p>Programa de Respeito, inclusão e diversidade de trabalhadores LGBTQ+ (PRIDE), um programa de treinamento dos trabalhadores e profissionais de saúde para atendimento adequado às vítimas de assédio e estresse no ambiente de trabalho. A intervenção consistiu em 4 sessões de treinamento.</p>	<p>As análises de variância demonstraram que a homofobia e transfobia óbvias foram afetadas pela intervenção, com redução significativa. As análises ainda apontam um aumento no conhecimento sobre a comunidade, compreensão subjetiva dos atendidos e percepção de alto desempenho também foram relatadas como incrementadas após a intervenção.</p>
Michielsens, Bingham & Clarke, 2014	Flexibilidade de acordos de trabalho	<p>Acordos de Trabalhos Flexíveis como meio para inclusão das diversidades</p>	<p>Os acordos de flexibilização no trabalho são parte fundamental da implementação de políticas de diversidade. Porém, gerentes apresentam preocupações em relação à interação com clientes, gerando restrições à adesão aos acordos e reduzindo o seu impacto potencial na promoção de diversidade.</p>

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Mehrubeoglu et al., 2023	Inclusão étnico-racial	Modelo de Aliança TxARM AGEP: o modelo de aliança AGEP objetiva desenvolver, implementar, estudar, avaliar e disseminar um modelo para transicionar doutorandos de grupos URM (grupos minoritários sub-representados) para carreiras em STEM (ciências, tecnologia, engenharia e matemática).	<p>Os dados da avaliação do programa revelaram quatro principais impulsionadores do sucesso da Aliança:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A evolução da prática colaborativa entre os membros da equipe de liderança promoveu o sucesso do modelo de aliança. - A evolução da prática colaborativa entre os participantes da coorte apoiou seu caminho para o professorado. - As melhores práticas e princípios de design identificados com feedback da coorte apoiaram os participantes da coorte URM como parte de um ciclo de melhoria contínua. - O envolvimento de comunidades de pesquisa e profissionais resultou em múltiplas estratégias de disseminação.
Moscatelli, Pavesi & Ferrari, 2024	Inclusão da pessoa com deficiência	Implementação da Lei italiana de cotas, a qual estabelece pelo menos 7% da força de trabalho para pessoas com deficiências. O fundo financia serviços como (1) Orientação de pessoas com deficiência que procuram emprego; (2) Treinamento dentro da empresa visando a inclusão da pessoa com deficiência; (3) Promover uma cultura de inclusão a nível provincial; (4) Oferecer assistência técnica.	

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Ochrach et al., 2022	Inclusão da população com deficiência	<ol style="list-style-type: none"> 1) Práticas de contratação inclusivas; 2) Práticas de retenção inclusivas; 	<p>a percepção dos funcionários sobre os esforços de inclusão da empresa foram positivas. Os funcionários relataram impactos benéficos que variaram desde o desempenho da empresa até a retenção de funcionários e a melhoria da percepção da empresa. Embora não seja facilmente quantificável, vários funcionários expressaram a sua convicção de que a missão, a mentalidade e as práticas inclusivas descritas serviram para melhorar o desempenho geral da empresa. Além disso, fornecer acomodações aos funcionários de acordo com suas necessidades melhorou o desempenho e a retenção.</p>
Palhares et al., 2019	Inclusão da população com deficiência	<p>As categorias formuladas foram:</p> <ol style="list-style-type: none"> I) recrutamento, II) seleção, III) recepção, IV) treinamento V) acompanhamento e VI) remuneração. <p>Uma segunda prática inclusiva está no momento de seleção, em que a gestora reconhece a necessidade de diferenciação nos critérios de seleção das PcDs.</p>	<p>Dessa forma, é possível afirmar que a organização pesquisada possui algumas práticas de RH inclusivas, começando pelo recrutamento, em que há o contato com instituições especiais de ensino para que alunos com deficiência sejam contratados. Uma segunda prática inclusiva está no momento de seleção, em que a gestora reconhece a necessidade de diferenciação nos critérios de seleção das PcDs. Há ausência da área de RH para prover a acessibilidade necessária e garantir a execução das atividades de trabalho. A remuneração foi um aspecto positivo, pois tanto a gestora de RH quanto os funcionários com deficiência afirmam que não há diferença entre os salários dos funcionários com deficiência e os demais.</p>

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Pruitt, Brinkworth, & Luna Aponte, 2023	Iniciativas organizacionais de diversidade	Programa de treinamento DEI (diversidade, equidade e inclusão) denominado UNEION	<p>1) Conhecimento: Após a UNEION, houve um aumento significativo na consciência dos entrevistados de que as classes protegidas eram tratadas de forma diferente. Este tipo de consciência chama a atenção para elementos da cultura do local de trabalho que devem mudar para que a UCAR/NCAR seja uma organização inclusiva.</p> <p>2) Responsabilidade e empoderamento: os participantes da UNEION sentiram que era sua responsabilidade fazer com que os funcionários da UCAR/NCAR se sentissem pertencentes antes do treinamento. Isto pode dever-se a um efeito de seleção, em que os funcionários que tinham uma forte vontade de criar pertencimento eram mais propensos a inscrever-se na formação. Ainda assim, a proporção de entrevistados que foram capacitados para fazer mudanças aumentou após a conclusão da UNEION, assim como a proporção de entrevistados que sentiram que poderiam ter impacto na inclusão.</p> <p>3) Capacidade de agir: A investigação demonstrou que quando os funcionários falam abertamente de uma situação prejudicial e agem para promover um resultado positivo, isso promove um maior envolvimento, reduz a rotatividade e melhora a eficiência no local de trabalho. Foi demonstrado que conversas simuladas baseadas em casos reais de discriminação e assédio na UCAR/NCAR aumentam a capacidade dos participantes de identificar situações prejudiciais e a confiança para intervir em ambientes de geociências.</p>

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Panicker, Agrawal and Khandelwal, 2018	Iniciativas organizacionais de diversidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Práticas Inclusivas 2. Clima inclusivo 3. Liderança Inclusiva 	<p>Os resultados refletiram uma relação direta e significativa entre o local de trabalho inclusivo e o comportamento de cidadania organizacional. Observou-se práticas inclusivas bem formuladas e um forte compromisso dos líderes resultando em elevado nível de comportamento de cidadania organizacional. Os resultados também refletiram que os trabalhadores do sexo masculino e feminino têm percepções semelhantes em relação ao clima inclusivo. No entanto, existe uma diferença significativa nas percepções em relação às práticas inclusivas e à liderança inclusiva no comportamento de cidadania organizacional.</p>
Raineri, 2018	Iniciativas organizacionais de diversidade	<p>Práticas de gestão da diversidade (PGD):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Práticas de gestão de recursos humanos para evitar discriminação (seleção; compensação; treinamento; promoções; demissões; avaliação de desempenho; outros (estabilidade no emprego; participação; descrições tendenciosas de trabalho)); - Atividades de inclusão (celebrações/atividades pós-trabalho); - Acomodações de infraestrutura; - Código de ética; - Treinamento de diversidade; - Equipes de diversidade para tomada de decisões ou inovação. 	<p>A falta de conformidade com os sistemas legais, a escassez de habilidades gerenciais para lidar com questões de diversidade ou preconceitos culturais que podem fazer com que a diversidade humana seja menos valorizada ou socialmente aceitável de gerenciar, pode dificultar que os gerentes se beneficiem das vantagens ou eliminem as desvantagens de uma força de trabalho diversa. Os resultados dos estudos aqui apresentados sugerem que as unidades de recursos humanos, de empresas que pretendem implementar DMPs nesses países, podem precisar começar abordando os conceitos cognitivo-emocionais de estereotipagem social e preconceito, que podem ser compartilhados por alguns grupos dentro de uma empresa.</p>

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Sá et al., 2016	Inclusão da população com deficiência	Análise das estratégias e práticas implementadas em três hotéis de Belém, no Pará. Essas estratégias se encontram em cinco eixos: Recrutamento, Seleção, Socialização, Treinamento e Desenvolvimento	O recrutamento de profissionais utiliza-se de sistemas nacionais de empregos e outros meios para identificar esses profissionais. Entrevistas e análise de currículo são utilizados para a seleção, com alguma variação a depender da posição. Não há padrão em socialização, desde inexistente até encontros periódicos. 2 dos 3 hotéis não apresentam treinamento, e o outro realiza treinamento não específico. Apesar da possibilidade, não houve indicativo de iniciativa para promoção específica para essa população. Dos três hotéis pesquisados, apenas um deles implementa práticas de inclusão para PcDs; os outros dois apenas possuem uma prática simples de processo de seleção. Pessoas com deficiências mais severas geralmente são excluídas dos processos seletivos
Saitova, 2023	Inclusão de gênero	Fatores de nível organizacional (responsabilidade social corporativa (RSE), políticas de RH, cultura de diversidade)	Os resultados mostram que práticas de igualdade estrutural não são efetivamente institucionalizadas dentro das organizações japonesas. Em particular, programas de responsabilidade social corporativa são percebidos pelas mulheres respondentes como formalmente adotados para ganhar legitimidade aos olhos de investidores estrangeiros. No entanto, eles carecem de investimentos no que diz respeito à "inclusão" nos negócios. Processos como desenvolvimento de liderança e mentoria geralmente não são evidentes nas organizações analisadas. Consequentemente, os traços da mulher gerente, tais como determinação, autoconfiança e "ser capaz de confrontar colegas" são os fatores percebidos como cruciais para influenciar a participação das mulheres.

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Sims, 2020	Inclusão de gênero	Programa ADVANCE: programa da Fundação Nacional e Ciência dos Estados Unidos (FNC) é uma iniciativa de mudança nacional que foi planejada, financiada e implementada para aumentar a representação das mulheres em todas as faculdades e departamentos nas instituições de ensino superior.	Os autores buscaram verificar a adequação de alguns instrumentos para fazer piloto de programa de formação de lideranças em uma universidade. Adicionalmente, foram analisadas as capacidades desenvolvidas em teorias de liderança, aplicação dessas teorias, aprimoramento da identidade própria enquanto liderança. O conjunto de instrumentos demonstrou-se sensível para monitorar e apoiar a implementação do programa. Os achados apontam que os participantes foram capazes de aplicar os conhecimentos e se satisfizeram com a capacitação. Sem nível de significância estatística, declararam ter adquirido conhecimento. Além disso, o curso foi capaz de promover os papéis de liderança e responsabilidades.
Soldan & Nankervis, 2014	Iniciativas organizacionais de diversidade	Recrutamento direcionado, Retenção de funcionários, Desenvolvimento de Funcionários por meio de Mentorias	Foram feitos progressos limitados na implementação eficaz dos seus princípios, sendo que a partir dos resultados descritos, podemos concluir que as práticas reais de GC que foram implementadas na agência raramente correspondem às práticas pretendidas desenvolvidas pelos decisores políticos de RH, ficando assim quem de alcançar os resultados desejados.

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Hoang, Suh, Sabharwal, 2022	Liderança Inclusiva	Estratégias de Justiça Organizacional no contexto de Gestão da Diversidade e Liderança Inclusiva	<p>Uma gestão ativamente diversa tem resultados positivos com maior justiça distributiva e justiça processual, no entanto, está inversamente proporcional à justiça interpessoal. Práticas de liderança inclusiva, por sua vez, mostram uma consistente relação com as três dimensões de justiça. Isso sugere que a utilização das duas técnicas (gestão e liderança inclusiva) podem ajudar a aumentar a percepção de justiça, aspecto constituinte da noção de justiça organizacional. Diversidade de gênero responde de forma inversamente proporcional com a percepção da justiça processual. A diversidade étnico-racial está associada positivamente à noção de justiça interpessoal. Diversidade de gênero pode reduzir a percepção de justiça distributiva e interpessoal, o que se relaciona com as teorias de efeitos indesejados (uma promoção pode ser percebida pelos colegas como favorecimento sem a mesma dedicação).</p>
Olorunjuwon Magwagwa & Mazingi, 2020	Inclusão étnico-racial	teoria da aprendizagem social: fornece uma base para a socialização, orientação e coaching de graduados negros em engenharia nos seus respectivos locais de trabalho.	<p>a estratégia fornece um mecanismo eficaz para a inclusão e o desenvolvimento profissional de engenheiros negros. As relações de coaching e mentoring foram consideradas uma forma eficaz de transferência de conhecimentos e competências.</p>

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Tracey et al., 2023	Iniciativas organizacionais de diversidade	Conjunto de iniciativas de gestão de diversidade ao nível empresarial, que inclui políticas de diversidade, equidade e inclusão (DE&I)	Após controlar pelo tamanho da empresa, idade, estrutura de propriedade e filiação a cadeias, os resultados de uma série de análises de regressão mostraram que políticas formais de gestão de diversidade e procedimentos (ex. políticas além das legalmente obrigatórias), supervisão estrutural da gestão de diversidade (ex. líder de diversidade designado) e crenças entre líderes seniores sobre a utilidade dessas iniciativas foram positivamente relacionadas à diversidade ao nível da empresa. Também houve várias diferenças notáveis na significância dos achados entre os quatro grupos de diversidade, indicando suporte para uma explicação contingencial.
Traina, Mannion & Leader, 2022	Inclusão da pessoa com deficiência	Desenvolvimento do currículo de Empoderamento de Jovens com Deficiência Intelectual através da Educação e Formação para a Aquisição de Competências Laborais (E-IDEAS)	A eficácia do currículo E-IDEAS demonstra que pode ser utilizado para conceber intervenções de formação em centros de reabilitação profissional destinadas a transferir competências sociais, de comunicação, de vida independente e de emprego necessárias para a inclusão no local de trabalho. Os participantes mostraram melhoria nas competências após a implementação da intervenção, em sala de aula e durante o estágio profissional

(*Continua*)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Vera, 2014	Iniciativas organizacionais de diversidade	Recrutamento e seleção - processo inclusivo Sensibilização e treinamento dos colaboradores para acompanhamento e acolhimento das pessoas que entram	As pessoas se sentem a cada momento no centro do processo e, como consequência, sentem-se responsáveis por resolver cada obstáculo para chegar à posição que estão procurando naquela empresa. É importante ressaltar que a aplicação do modelo até o momento indica uma taxa de colocação de 54%; porém, quando foi possível realizar o processo integralmente, como foi esboçado acima, foram alcançadas taxas de inclusão e permanência de 90%, após um ano. Aliás, o ano de 2012 termina com 93 pessoas empregadas de um total de 124 pessoas, o que dá uma média de 75% de sucesso.
Ward et al., 2022	Inclusão étnico-racial	Criação do Escritório de Equidade e Inclusão em Saúde: 1) Simpósios Anuais de Equidade e Inclusão em Saúde Pediátrica do Hospital Infantil de Boston; 2) Colaborações com departamentos, programas, escritórios e especialistas multidisciplinares para apoiar o recrutamento de professores sub-representados na medicina e desenvolver redes e apoiar programas de interesse para nossa comunidade sub-representada na medicina.	As medidas intencionais tomadas na abordagem estratégica do centro médico na criação deste escritório levaram a quatro lições importantes para melhorar a equidade na saúde pediátrica: (1) priorização do conselho, do executivo sênior e institucional das iniciativas de EDI; (2) colaboração multi-especializada e interprofissional; (3) abordagem acadêmica para o desenvolvimento programático de EDI; e (4) intencionalidade com responsabilidade em todas as iniciativas de EDI.

(Continua)

Tabela 3.1: Sumarização dos estudos incluídos (continuação)

AUTOR	POPULAÇÃO TEMA OU DIMENSÃO DE DIVERSIDADE	AÇÕES E PRÁTICAS INCLUSIVAS IMPLEMENTADAS	RESULTADOS
Williams, Kilanski & Muller, 2014	Inclusão de gênero negro	(a) programas que estabelecem metas para contratação e promoção de mulheres, (b) programas de mentoria, (c) grupos de afinidade e (d) treinamento em diversidade.	<p>As mulheres expressaram ambivalência em relação aos programas que visam as mulheres para contratações e promoções.</p> <p>No entanto, apesar da percentagem crescente de mulheres e de pessoas do NESB entre os novos funcionários do setor público, os resultados parecem ser consideravelmente melhores em termos de mulheres do que de pessoas do NESB, uma vez que continuam a congregar-se em níveis mais baixos de gestão. As estatísticas para outros grupos-alvo, no entanto, foram decepcionantes.</p>
Wilson et al., 2023	Inclusão LGBTQIAP+	<p>Treinamento no manual PRIDE para líderes de grupo;</p> <p>Treinamento em atendimento de afirmação LGBTQ+ aberto a todos os funcionários da instalação;</p> <p>Reunião marcada com a liderança do local para promover a lógica e a importância dos cuidados de afirmação LGBTQ+ e o grupo PRIDE</p>	<p>O estudo focou na implementação e sustentabilidade do programa PRIDE, que visa melhorar a saúde e a equidade para veteranos militares LGBTQ+. A pesquisa usou entrevistas e análises qualitativas para identificar os principais determinantes e barreiras da implementação eficaz. Os locais que implementaram com sucesso o PRIDE relataram melhorias na resiliência de identidade LGBTQ+ dos participantes e uma redução nas tentativas de suicídio. A pesquisa destacou a necessidade de abordagens personalizadas e adaptadas às especificidades de cada instalação para superar barreiras e maximizar o impacto do programa.</p>

Fonte: elaborado pelas autoras.

3.2 Tipos de estratégias

Os estudos foram agrupados em dois tipos de estratégias: as medidas organizacionais e as medidas destinadas a grupos específicos. Medidas organizacionais são estratégias mais amplas, que não necessariamente são desenvolvidas com foco em algum grupo minoritário específico. São medidas que buscam a inclusão das diversas identidades sociais, com foco na implementação de estratégias que impactam positivamente a cultura e o clima organizacional.

Já as medidas destinadas a grupos específicos focam na formulação e implementação de estratégias destinadas a populações específicas. De forma geral, essas populações são compostas por grupos historicamente marginalizados, como no caso de mulheres, pessoas racializadas, LGBTQIAP+, pessoas com deficiência, neurodiversidades, etarismo e migrantes.

3.2.1 Medidas Organizacionais

Dos 33 estudos incluídos nesta revisão, 11 analisaram estratégias de implementação de ações e práticas de gestão inclusiva no ambiente de trabalho, em nível organizacional (24, 25, 5, 12, 26, 16, 32, 20, 27, 1). As estratégias implementadas focaram nos temas de liderança inclusiva, flexibilidade trabalhista e gestão da diversidade.

AlMulhim e Mohammed (2023) investigaram a relação entre liderança inclusiva e o comportamento inovador em organizações de telecomunicação. De acordo com os autores, **a liderança inclusiva desempenha um papel crucial no aumento do desempenho organizacional e melhora das capacidades dos trabalhadores**. Isto ocorre visto que a liderança inclusiva busca criar um ambiente mais inclusivo, reconhecendo suas contribuições, acolhendo suas sugestões e incluindo os colaboradores em determinadas decisões (26, 25). A partir de um estudo inferencial, os autores concluíram que um ambiente de trabalho inclusivo pode levar a uma maior competência cognitiva e reflexiva aumentando o comportamento organizacional inovador.

Além de um comportamento inovador, a liderança inclusiva, enquanto estratégia de gestão de diversidade, também possui efeito positivo na percepção de justiça organizacional dos colaboradores (26, 27). Em um estudo sobre os efeitos da gestão da diversidade e liderança inclusiva junto com federais, Hoang et al. (2022) concluíram que uma gestão ativamente diversa tem resultados positivos na percepção dos colaboradores sobre justiça organizacional. No entanto, os autores ressaltam que essa percepção não é alcançada com um simples incremento de indivíduos diversos na organização. **Para alcançar um clima organizacional inclusivo e superar possíveis sensações de injustiça (ao longo do processo de ampliação da diversidade) é fundamental o desenvolvimento de práticas de gestão inclusiva (27).**

Dentre as práticas de liderança inclusiva (27, 25) evidenciadas na literatura estão: i) escuta ativa, reconhecimento e valorização das sugestões e ideias dos colaboradores; ii) criação de espaços seguros para compartilhamento de situações de assédio, abuso, discriminação e retaliações; iii) relações interpessoais baseadas no respeito, na confiança e na comunicação não violenta; iv) paridades salariais

e de planos de carreiras; v) regras e regimentos claros sobre atitudes inapropriadas.

Além da liderança inclusiva, a revisão apresentou outras políticas de diversidade e inclusão, enquanto medidas organizacionais como: a) Comitês de diversidade (5, 34); b) Treinamentos e Capacitações (5, 16, 20, 34); c) Redes de apoio (16, 34); d) Flexibilidades trabalhistas (28, 20, 34) e f) Políticas de benefícios (35, 15, 20).

Tracey et al. (34) apresentou resultados positivos a partir da capacitação de lideranças para gerenciar equipes diversificadas e treinamentos que promovam maior consciência sobre os diversos marcadores sociais. Panicker, Agrawal & Khandelwal (2018) apresentou resultados satisfatórios em um **programa de treinamento em que foram criados grupos de trabalho, programas de mentoria, workshops de acompanhamento**, encontros informais e reuniões municipais. Ambos os estudos concluíram que este tipo de estratégia **melhorou significativamente as competências necessárias para a criação de ambientes mais inclusivos** nas organizações. Além disso, os treinamentos e capacitações possibilitam o desenvolvimento de habilidades para que os colaboradores sejam capazes de intervir em situações prejudiciais a todos os níveis da organização.

Os treinamentos para gestores e profissionais especializados também é uma prática de estratégias de recrutamento e seleção (24, 16, 32, 1). De acordo com o estudo de Raineri (2018), **os treinamentos são cruciais para evitar vieses no momento da seleção de pessoal** e promover a importância da diversidade dentro do mercado laboral. Os estudos de Vera (2014) e Abaker et al. (2018) também apresentaram bons resultados em processos inclusivos de recrutamento e seleção, a partir da sensibilização e treinamento dos colaboradores. No artigo, Vera (2014) apresenta uma taxa de sucesso de 75% na diversificação do quadro de colaboradores.

Em relação às políticas de benefícios, foram identificadas nos estudos incluídos, práticas como: políticas de benefícios para aposentadoria e políticas de seguros de saúde; mentorias, cuidado com crianças e outros dependentes e licença parental (20). As políticas de benefícios influenciam diretamente a atração e retenção de talentos dentro de uma organização (24, 20). Segundo Abaker et al. (2018), essas políticas visam, principalmente, atender às diferentes necessidades dos colaboradores a fim de melhorar a sua satisfação no trabalho e, conseqüentemente, reduzir custos atrelados a novos recrutamentos.

No entanto, a revisão apresentou resultados controversos em termos de efetividade das práticas adotadas. Abaker et al. (2018) concluíram que o uso de políticas de retenção e benefícios contribuíram, especificamente, para o recrutamento de profissionais diversos. Soldan e Nankervis (2014) também encontraram resultados positivos em termos de retenção, ao implementarem algumas flexibilidades laborais para grupos diversos. Por outro lado, ambos os estudos reforçaram a **importância de construir essas políticas de forma integrada com estratégias de sensibilização** junto aos colaboradores em geral. Isto porque tais políticas, quando não contextualizadas, podem gerar ressentimentos dentro da organização e reforçar comportamentos discriminatórios. As políticas de benefícios devem estar inseridas em uma estratégia mais ampla de diversidade, dialogando com outras práticas como

treinamentos e capacitações, redes de apoio e medidas de flexibilidade trabalhistas.

As **medidas de flexibilidades** trabalhistas, por sua vez, também apresentaram resultados interessantes. Estas medidas são acordos laborais que visam incluir no mercado de trabalho pessoas com certas demandas específicas (sejam físicas, mentais ou estruturais) que têm dificuldade para cumprir uma carga horária íntegra (18,16). Neste cenário, são favorecidas pessoas responsáveis pelos cuidados de crianças e outros dependentes, pessoas com deficiência, neurodivergentes e pessoas com idade mais avançada. Galea et al. (2015) verificaram a percepção dos trabalhadores do sexo masculino e feminino sobre a sub-representação de mulheres nas empresas de engenharia e identificaram a necessidade de superar preconceitos na seleção, adotar medidas de retenção que incluam flexibilidade e orientar a aplicação das regras de inclusão. Michielsens, Bingham e Clarke (2014) também encontraram efeitos positivos na adoção de acordos flexíveis de trabalho, redução de cargas horárias e jornadas de trabalho remotas.

Em contrapartida, ambos os estudos ressaltam que existem alguns desafios para a implementação destas medidas flexíveis. Primeiro, existe uma dificuldade de conciliar jornadas flexíveis em contextos organizacionais em que existe um horário específico de funcionamento, como no caso de estabelecimentos comerciais (12). Segundo, que tais medidas precisam estar acompanhadas de um plano de trabalho e desempenho, eliminando assim os riscos de baixa produtividade e falta de controle de entregas (7). Por fim, assim como as políticas de benefícios, **arranjos flexíveis de trabalho para grupos específicos, quando não acompanhados de uma sensibilização e treinamentos, podem gerar uma sensação de injustiça** entre colaboradores que não estão usufruindo das mesmas medidas.

A avaliação das práticas inclusivas também foi destacada pelos autores como uma etapa fundamental para o sucesso das iniciativas. A **avaliação contínua** demonstra o compromisso da empresa com a melhoria contínua e a criação de um ambiente de trabalho inclusivo, aumentando o engajamento dos funcionários, como observado no estudo de AlMulhim e Mohammed (2023). Além disso, a avaliação garante a sustentabilidade das iniciativas, como mostrado por Michielsens, Bingham e Clarke (2014), integrando políticas inclusivas nos processos de decisão e alocação contínua de recursos. Dados concretos provenientes da avaliação, como indicam Tracey et al. (2023), são cruciais para justificar investimentos contínuos em práticas inclusivas, demonstrando seu impacto positivo em termos de produtividade, satisfação dos funcionários e reputação organizacional.

3.2.2 Medidas destinadas a grupos específicos

Além dos 11 estudos que analisaram a implementação de práticas inclusivas organizacionais, 22 artigos estudaram estratégias de ações inclusivas no ambiente de trabalho destinadas a grupos específicos (28, 29, 30, 6, 7, 2, 8, 9, 10, 31, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 33, 21, 22, 23, 3). Os artigos que exploram práticas de inclusão de pessoas com deficiência física ou intelectual utilizaram, principalmente, treinamento/capacitação (29, 8, 10, 15, 17, 21) e adaptação do ambiente de trabalho (2, 10, 14, 15, 17) como principais estratégias. Contratação e/ou retenção inclusiva (30, 6, 7, 18, 23) e flexibilidade trabalhista (6, 7, 9) aparecem como estratégias usuais nos estudos que tratam sobre

igualdade de gênero. Os estudos destinados à inclusão étnico-racial no local de trabalho utilizam contratação/retenção inclusiva e mentoria como principais estratégias (11, 19, 22). Por último, artigos destinados à inclusão da população LGBTQIAP+ também utilizam treinamento/capacitação como prática principal (14,36). Vale destacar que a estratégia de treinamento/capacitação está presente nos estudos de todas as populações tema desta revisão, com exceção dos artigos destinados à inclusão étnico-racial.

Pessoas com Deficiência Física ou Neurodiversidades

Parte dos estudos revisados abordam a população composta por pessoas com deficiência física ou intelectual. No ambiente de trabalho, essas pessoas frequentemente necessitam de adaptações físicas, como rampas de acesso, elevadores, tecnologias assistivas e equipamentos ergonômicos para realizar suas funções de maneira eficaz e segura (2, 10, 17).

Pessoas com deficiência intelectual, por outro lado, apresentam limitações no funcionamento intelectual e no comportamento adaptativo, que afetam áreas como habilidades de comunicação, cuidado pessoal e habilidades sociais (8, 13). No ambiente de trabalho, a inclusão de pessoas com deficiência intelectual pode exigir adaptações nas tarefas, treinamento especializado, suporte contínuo e a implementação de estratégias de mentoria para facilitar sua integração e desenvolvimento profissional (2, 14, 17, 21).

A partir da análise dos artigos, foram identificadas diversas estratégias de implementação de ações e práticas de gestão inclusiva no ambiente de trabalho voltadas para a população com deficiência física ou intelectual. Iniciou-se a análise pela implementação de contratações inclusivas, a qual foi abordada em diversos estudos. O artigo de Moscatelli, Pavesi & Ferrari (2024) discute a implementação de **reserva de vagas inclusivas** como uma maneira eficaz de garantir a presença de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. Este estudo analisou a implementação de vagas inclusivas em uma grande organização pública. A política exigia que um mínimo de 5% das novas contratações fosse composto por pessoas com deficiência. Os resultados mostraram que a implementação dessa reserva **aumentou significativamente o número de funcionários com deficiência na organização**, promovendo uma maior diversidade e inclusão. Além disso, a presença de funcionários com deficiência sensibilizou outros empregados e gerou uma cultura de maior aceitação e apoio dentro da organização. No entanto, a implementação de reservas de vagas também pode enfrentar resistência e desafios, como o descrito no artigo de Assis & Carvalho-Freitas (2014), onde a resistência cultural e organizacional foi um obstáculo significativo para a eficácia das cotas inclusivas.

A capacitação e o treinamento são estratégias amplamente adotadas e discutidas em vários artigos desta revisão. Estudos como Traina, Mannion & Leader (2022) e Kulkarni, Boehm & Basu (2016) destacam a importância da capacitação para melhorar a empregabilidade de pessoas com deficiência. **O treinamento não só aumenta as habilidades dos indivíduos, mas também sensibiliza os colegas** de trabalho e gestores, criando um ambiente mais inclusivo. Resultados positivos foram observados, especialmente quando os programas de treinamento são contínuos e adaptados às necessi-

dades específicas dos funcionários com deficiência. No entanto, a falta de continuidade e a abordagem genérica do treinamento foram identificadas como fatores de insucesso em alguns estudos (10, 17).

A flexibilidade trabalhista é outra prática crucial para a inclusão de pessoas com deficiência. Artigos como de Kwan (2020) e Ochrach et al. (2022) mostram que **a flexibilidade nos horários e nas condições de trabalho facilita a integração e a retenção desses funcionários**. Esta prática teve resultados positivos significativos, aumentando a satisfação no trabalho e a produtividade. No entanto, a falta de políticas claras e a resistência dos gestores a adotar práticas flexíveis foram identificadas como barreiras em alguns contextos (11).

Sobre a adaptação do ambiente de trabalho, estudos como Maccali (2015) e Sá et al. (2016) destacam a importância de **ajustes físicos no local de trabalho**, como instalações acessíveis e equipamentos adaptados, que **são fundamentais para o desempenho e o bem-estar dos funcionários com deficiência**. Resultados positivos foram relatados quando essas adaptações foram realizadas de maneira abrangente e com o envolvimento dos funcionários afetados. No entanto, a falta de investimento e de conscientização sobre as necessidades específicas dos funcionários com deficiência podem comprometer a eficácia dessas práticas (14).

A contratação e a retenção inclusiva são abordadas nos estudos de Ochrach et al. (2022) e Maccali (2015), onde o primeiro discute como as práticas de contratação inclusiva não só aumentam a diversidade, mas também melhoram a cultura organizacional. No entanto, ressalta o segundo, desafios como preconceitos inconscientes e processos de recrutamento não inclusivos podem dificultar a eficácia dessas práticas.

A implementação de políticas de Recursos Humanos (RH) voltadas para a inclusão é destacada em artigos como Kwan (2020), que mostra que políticas bem estruturadas podem facilitar a inclusão e a retenção de funcionários com deficiência. No artigo de Moscatelli, Pavesi & Ferrari (2024), a implementação de políticas que promovem a **equidade salarial e a igualdade de oportunidades** foi um ponto forte destacado. Estas políticas garantem que funcionários com deficiência recebam salários justos e tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento e promoção que seus colegas sem deficiência. A transparência e a equidade nas políticas de RH são cruciais para construir um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo¹⁷. No entanto, **a eficácia dessas políticas depende fortemente do compromisso da liderança e da cultura organizacional**.

Parcerias com ONGs e outras entidades externas são estratégias mencionadas em artigos como o de Assis & Carvalho-Freitas (2014), que destacam como essas parcerias podem oferecer suporte adicional e recursos para a inclusão. Os autores revelam que a empresa em questão trabalhou em conjunto com uma ONG especializada em empregabilidade de pessoas com deficiência para desenvolver programas de treinamento e workshops. Além disso, a parceria com uma agência governamental ajudou a empresa a obter subsídios para adaptações no ambiente de trabalho e tecnologia assistiva. Como resultado, a empresa conseguiu criar um **ambiente de trabalho mais acessível e inclusivo, além de aumentar a conscientização e a aceitação entre seus funcionários**. Portanto, a colaboração

com organizações especializadas pode facilitar a implementação de práticas inclusivas, embora a **falta de coordenação e recursos possa limitar os benefícios** dessas parcerias (29).

Por último, a criação de comitês ou departamentos dedicados à promoção da inclusão é outra prática destacada nesses estudos. O artigo Assis & Carvalho-Freitas (2014) ainda discute como esses comitês podem coordenar e monitorar iniciativas de inclusão, garantindo que as práticas sejam implementadas de maneira eficaz e sustentável. Este estudo destaca a criação de um **Comitê de Inclusão** que foi essencial para a implementação de várias práticas inclusivas. O comitê era composto por representantes de diferentes departamentos, incluindo RH, gestão, e funcionários com deficiência. Eles se reuniam regularmente para discutir e monitorar o progresso das iniciativas de inclusão, identificar barreiras e propor soluções. O comitê também organizou eventos e campanhas de conscientização para promover a inclusão e educar todos os funcionários sobre a importância de um ambiente de trabalho inclusivo.

Gênero

A **contratação e retenção inclusiva** envolve práticas que garantem a diversidade no recrutamento e criam um ambiente de trabalho que promove a permanência das mulheres. A contratação e retenção inclusiva mostrou ser uma prática promissora nos trabalhos de Eriksson-Zetterquist & Renemark (2016), Drange et al. (2023) e Saitova (2023). De acordo com Eriksson-Zetterquist & Renemark (2016), as iniciativas de contratação inclusiva **aumentaram significativamente a representação feminina em todos os níveis da organização**, especialmente em cargos de liderança. Políticas de recrutamento direcionadas e esforços para criar um ambiente acolhedor foram fundamentais para esses resultados positivos. Drange et al. (2023), revela que a criação de um **comitê de inclusão** foi essencial para monitorar e implementar práticas de contratação inclusiva, resultando em um aumento na diversidade da força de trabalho. Da mesma forma, Saitova (2023) descreve que programas de retenção, como **mentorias e oportunidades de desenvolvimento de carreira** foram cruciais para manter as mulheres na força de trabalho. Por outro lado, Williams, Kilanski & Muller (2014) afirmam que a contratação inclusiva sem suporte contínuo levou à alta rotatividade, pois as mulheres sentiram que a cultura organizacional ainda era predominantemente masculina e hostil. A falta de políticas de apoio e de uma cultura inclusiva impediu que as novas contratadas se integrassem efetivamente.

A **flexibilidade trabalhista**, incluindo horários flexíveis e a possibilidade de trabalho remoto, é crucial para facilitar a conciliação entre vida profissional e pessoal, especialmente para mulheres que muitas vezes têm responsabilidades familiares adicionais. Entre os resultados positivos, Galea et al. (2015) observaram que Políticas de flexibilidade laboral foram altamente valorizadas pelas mulheres, levando a uma maior retenção e satisfação no trabalho. A possibilidade de ajustar horários de trabalho ajudou as funcionárias a gerenciar melhor suas responsabilidades familiares e profissionais. No mesmo sentido, Kulkarni et al. (2021) revelou que a implementação de horários flexíveis **aumentou a produtividade e a satisfação no trabalho** entre as funcionárias. Esta prática foi particularmente eficaz em **reduzir a rotatividade** e promover um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. No

trabalho de Eriksson-Zetterquist & Renemark (2016), a flexibilidade no trabalho ajudou a **reduzir a rotatividade** entre funcionárias e melhorou a produtividade. As políticas de trabalho remoto e horários flexíveis permitiram que as mulheres permanecessem na força de trabalho, mesmo enfrentando desafios pessoais. Como ponto negativo, Eriksson-Zetterquist & Renemark (2016) observa que a **falta de apoio da liderança** pode minar a eficácia das políticas de flexibilidade, resultando em uma **implementação desigual e percepções de injustiça** entre os funcionários. A flexibilidade mal administrada pode criar tensões e ressentimentos entre os funcionários que não têm acesso a essas políticas.

A capacitação e o treinamento são estratégias mencionadas em vários artigos, destacando-se como uma abordagem essencial para transformar a cultura organizacional e promover a inclusão. O objetivo é sensibilizar os funcionários sobre as questões de gênero e desenvolver habilidades de liderança entre as mulheres. Aidis et al. (2022), mostrou que a **capacitação contínua**, incluindo workshops e programas de desenvolvimento de liderança, aumentou a conscientização sobre as desigualdades de gênero e equipou as mulheres com as habilidades necessárias para assumir posições de liderança. Os participantes relataram um aumento significativo na confiança e na capacidade de enfrentar desafios profissionais. No trabalho de Kulkarni et al. (2021), treinamentos regulares **ajudaram a criar uma cultura organizacional mais inclusiva**, aumentando a confiança das mulheres em buscar promoções. A conscientização sobre vieses inconscientes e a promoção de práticas inclusivas contribuíram para um ambiente de trabalho mais equitativo. Embora Williams, Kilanski & Muller (2014) também tenha destacado a importância dos treinamentos, observou-se que **sua eficácia pode ser limitada se não forem acompanhados por mudanças estruturais e políticas de apoio** dentro da organização. A capacitação isolada, sem um suporte estrutural e mudanças nas políticas organizacionais, mostrou-se insuficiente para promover uma inclusão efetiva. As mulheres treinadas enfrentaram dificuldades em aplicar suas novas habilidades em um ambiente ainda resistente à mudança.

Programas de **mentoria** fornecem suporte individualizado e orientação para mulheres em suas trajetórias profissionais. Sims (2020) afirma que a mentoria é uma das práticas mais eficazes para o desenvolvimento de carreira de mulheres, oferecendo suporte, orientação e oportunidades de networking. Kulkarni et al. (2021) concorda com Sims (2020) ao afirmarem que programas de mentoria estruturados ajudaram as mulheres a navegar nas complexidades da cultura organizacional e a desenvolver **habilidades de liderança**. A presença de mentores comprometidos e bem treinados foi fundamental para o sucesso desses programas.

Por fim, **campanhas de conscientização** como estratégia de inclusão visam educar os funcionários sobre a importância da igualdade de gênero e promover mudanças culturais dentro da organização. Kulkarni et al. (2021) revela que campanhas eficazes aumentaram significativamente a conscientização e o compromisso com a igualdade de gênero entre todos os funcionários. As campanhas envolveram workshops, palestras e materiais educacionais que destacavam a importância da diversidade e inclusão. Da mesma forma, em Eriksson-Zetterquist & Renemark (2016), campanhas de conscientização **ajudaram a reduzir preconceitos** e a promover uma cultura mais inclusiva. Estas campanhas foram bem-sucedidas em engajar funcionários de todos os níveis e em promover um diálogo aberto sobre

questões de gênero. No entanto, Eriksson-Zetterquist & Renemark (2016) ressalta que **campanhas isoladas**, sem ações concretas subsequentes, **foram percebidas como tokenismo e tiveram pouco impacto real**. A falta de acompanhamento ou continuidade e de integração das campanhas com outras práticas inclusivas limitou sua eficácia.

Para as políticas voltadas à inclusão de gênero, a avaliação das iniciativas foi mencionada por Eriksson-Zetterquist & Renemark (2016) e Galea et al. (2015). Os primeiros destacam a importância do feedback dos funcionários e da identificação de práticas bem-sucedidas e áreas que necessitam de melhorias. Além disso, pode permitir também a personalização das estratégias, adaptando-as ao contexto único de cada organização, conforme enfatizado por Galea et al. (2015).

Etnia e raça

A **contratação e retenção inclusiva** aparecem como práticas de gestão inclusiva no ambiente de trabalho para a igualdade étnico-racial mais usual entre os trabalhos sobre este tema. Olorunjuwon, Magwagwa & Mazingi (2020) e Mehrubeoglu et al. (2023) enfatizam a importância de estratégias direcionadas para aumentar a diversidade racial no processo de recrutamento e garantir a retenção de funcionários de minorias étnicas. Programas específicos de recrutamento foram implementados para atrair candidatos de diversas origens raciais, e políticas de retenção foram desenvolvidas para criar um ambiente de trabalho que apoiasse o crescimento e o desenvolvimento contínuo desses funcionários. Essas práticas resultaram em um **aumento na diversidade racial** entre os funcionários e melhoraram a **percepção de equidade e inclusão** dentro das organizações. No entanto, a eficácia dessas estratégias depende fortemente do compromisso da liderança e da implementação de políticas de suporte contínuo (11, 19).

A mentoria é revelada como prática crucial para promover a inclusão étnico-racial, oferecendo suporte e orientação personalizada para funcionários de minorias étnicas. Nos artigos de Olorunjuwon, Magwagwa & Mazingi (2020) e Mehrubeoglu e Kelly Mehrubeoglu et al. (2023), programas de **mentoria** foram destacados como formas eficazes de ajudar novos funcionários a se **adaptarem ao ambiente de trabalho e a progredirem em suas carreiras**. A presença de mentores que compreendem os desafios enfrentados por minorias étnicas e que podem oferecer conselhos práticos e suporte emocional é fundamental para o sucesso desses programas. No entanto, a eficácia da mentoria depende da qualidade e do compromisso dos mentores, bem como da estrutura e do suporte oferecido pela organização para esses programas (11, 19).

A criação de comitês ou departamentos é destacada como fundamental para estruturar e coordenar iniciativas de inclusão racial dentro das organizações no artigo de Ward et al. (2022). Por exemplo, a criação de um **Comitê de Diversidade e Inclusão** permitiu a implementação de políticas e práticas que promovem um ambiente de trabalho mais inclusivo, além de monitorar o progresso dessas iniciativas. Esse comitê desempenhou um papel crucial na identificação de áreas problemáticas e na proposição de soluções específicas para melhorar a inclusão étnico-racial no ambiente de trabalho. A prática foi considerada eficaz, pois centralizou os esforços de inclusão e

proporcionou uma **estrutura organizada para a implementação de políticas inclusivas**, o que resultou em um aumento significativo na diversidade e na retenção de funcionários de minorias étnicas.

A colaboração com entidades externas, como departamentos acadêmicos, ONGs e especialistas em diversidade, mostrou resultados positivos na promoção da inclusão étnico-racial. No trabalho de Ward et al. (2022), parcerias com programas acadêmicos e especialistas multidisciplinares foram usadas para desenvolver treinamentos específicos e oferecer suporte contínuo para funcionários. Essas **colaborações externas** enriqueceram o ambiente de trabalho com novas perspectivas e práticas inovadoras, além de proporcionar recursos adicionais que as organizações, por si só, poderiam não ter. O suporte externo foi considerado uma prática bem-sucedida, pois ajudou a **alinhar as políticas internas com as melhores práticas do setor** e a garantir que as iniciativas de inclusão fossem implementadas de forma eficaz e sustentável.

População LGBTQIAP+

A análise das estratégias de implementação de ações e práticas de gestão inclusiva no ambiente de trabalho para a população LGBTQIAP+ revela que a combinação de capacitação/treinamento, campanhas de conscientização e parcerias externas pode criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e inclusivo. A capacitação e o treinamento são fundamentais para promover um ambiente de trabalho inclusivo para a população LGBTQIAP+. Ambos os artigos analisados, Matsutaka et al. (2024) e Wilson et al. (2023), implementaram **programas de treinamento** com o objetivo de educar os funcionários sobre questões relacionadas à diversidade sexual e de gênero, bem como para desenvolver habilidades que promovam um ambiente de trabalho mais acolhedor.

No trabalho de Matsutaka et al. (2024), os programas de capacitação foram projetados para aumentar a conscientização e a sensibilidade dos funcionários em relação às questões LGBTQIAP+. Esses treinamentos incluíram workshops interativos, palestras e sessões de perguntas e respostas com especialistas na área. Os resultados foram positivos, pois houve uma **melhoria significativa na compreensão e aceitação** dos funcionários em relação às identidades LGBTQIAP+, resultando em um ambiente de trabalho mais inclusivo e respeitoso. A eficácia desses treinamentos foi atribuída à abordagem interativa e ao envolvimento de especialistas, que proporcionaram uma experiência de aprendizado mais enriquecedora e engajadora.

Já no artigo de Wilson et al. (2023), a capacitação também incluiu workshops e seminários, mas foi complementada por **parcerias com organizações externas** especializadas em diversidade e inclusão. Esses treinamentos foram bem recebidos e resultaram em uma **maior sensibilização dos funcionários** sobre as questões LGBTQIAP+. No entanto, a eficácia variou dependendo do nível de comprometimento da liderança e do suporte contínuo oferecido após os treinamentos. Em algumas unidades, **a falta de seguimento e de suporte pós-treinamento limitou a sustentabilidade dos resultados positivos**, destacando a importância de um compromisso contínuo da organização.

As **campanhas de conscientização** são outra estratégia crucial para promover a inclusão

da população LGBTQIAP+ no ambiente de trabalho. De acordo com Matsutaka et al. (2024), as campanhas incluíram a disseminação de materiais informativos, eventos de conscientização e a celebração de dias importantes para a comunidade LGBTQIAP+, como o Dia Internacional Contra a Homofobia, Transfobia e Bifobia. Essas campanhas foram eficazes em **aumentar a visibilidade** das questões LGBTQIAP+ e em **promover um diálogo aberto** entre os funcionários. A estratégia de utilizar múltiplos canais de comunicação e de envolver os funcionários em atividades interativas ajudou a reforçar as mensagens de inclusão e respeito. No entanto, a eficácia dessas campanhas dependeu muito da continuidade e do suporte da liderança (36). Situações com falta de seguimento adequado após campanhas resultaram em impacto limitado, com os funcionários percebendo as campanhas como ações pontuais sem um compromisso real da organização. Isso ressalta a importância de integrar as campanhas de conscientização com outras práticas de inclusão para garantir mudanças duradouras.

Por último, as **parcerias com organizações externas** são destacadas no trabalho de Wilson et al. (2023) como uma prática eficaz para promover a inclusão da população LGBTQIAP+ frequentadores de estabelecimentos de saúde para veteranos de guerra. Essas parcerias incluíram o uso de **consultoria especializada em diversidade**, que forneceram recursos adicionais, expertise e suporte contínuo para a implementação dos programas de inclusão nas unidades da organização. Através dessas parcerias, a organização foi capaz de implementar treinamentos mais abrangentes e de obter insights valiosos sobre as melhores práticas em diversidade e inclusão. Essa parceria facilitou a **criação de uma rede de suporte** para os locais implementadores, oferecendo-lhes recursos e aconselhamento externo. É essencial que a organização invista tempo e recursos para cultivar essas políticas e garantir que elas sejam integradas de forma eficaz às estratégias internas de inclusão.

4. Considerações Finais

A inclusão no ambiente laboral é um tema de crescente relevância, sendo crucial para promover a diversidade e a igualdade dentro das organizações. Esta revisão identificou e sintetizou as melhores práticas e estratégias de gestão inclusiva no ambiente de trabalho, abrangendo medidas organizacionais e aquelas destinadas a grupos específicos.

A revisão rápida foi conduzida a partir da busca sistemática de artigos em bases de dados, abrangendo o período de janeiro de 2014 a abril de 2024.

Trinta e três estudos foram incluídos, sendo que 11 analisaram estratégias de implementação de ações e práticas de gestão inclusiva no nível organizacional. As principais estratégias identificadas incluem a liderança inclusiva, flexibilidade trabalhista, comitês de diversidade, treinamentos e capacitações, redes de apoio, e políticas de benefícios. Alguns estudos destacam a importância da liderança inclusiva para aumentar o desempenho organizacional e a percepção de justiça organizacional. Práticas como escuta ativa, criação de espaços seguros e relações interpessoais baseadas no respeito foram eficazes em promover um ambiente mais inclusivo. Políticas de flexibilidade trabalhista, como horários flexíveis e trabalho remoto, foram bem-sucedidas em aumentar a satisfação e a produtividade dos funcionários. No entanto, desafios como a resistência dos gestores e a necessidade de políticas claras foram identificados.

Os treinamentos para gestores e colaboradores foram eficazes em aumentar a conscientização sobre a diversidade e melhorar as competências para lidar com situações prejudiciais. No entanto, a falta de continuidade nos treinamentos pode comprometer a eficácia dessas práticas. Políticas de benefícios, licenças parentais e mentorias foram importantes para a atração e retenção de talentos diversos. A integração dessas políticas com outras práticas inclusivas e sensibilização contínua foram essenciais para evitar ressentimentos entre os funcionários.

Além das medidas organizacionais, 22 artigos analisaram estratégias de inclusão destinadas a grupos específicos, como pessoas com deficiência física ou intelectual, igualdade de gênero, inclusão étnico-racial e população LGBTQIAP+.

Neste sentido, observou-se que, para pessoas com deficiência física ou intelectual, práticas como reserva de vagas inclusivas, capacitação e treinamento, e adaptação do ambiente de trabalho foram eficazes em promover a inclusão e aumentar a satisfação no trabalho. De forma semelhante, para a igualdade de gênero, estratégias como contratação e retenção inclusiva, flexibilidade trabalhista e mentorias aumentaram a representação feminina e melhoraram a cultura organizacional. Na inclusão étnico-racial, observou-se que a contratação inclusiva e a mentoria foram eficazes em aumentar a diversidade étnica, habilidades de liderança e em promover um ambiente de trabalho mais inclusivo. Para a população LGBTQIAP+, a capacitação e treinamento, campanhas de conscientização e parcerias

ajudaram a reduzir preconceitos e melhorar a inclusão no ambiente de trabalho.

Por último, a avaliação das práticas inclusivas nas empresas, como prática essencial, foi destaque em muitos trabalhos por assegurar que os efeitos positivos dessas iniciativas sejam sustentáveis e duradouros. Através da avaliação contínua, as empresas podem monitorar o progresso, identificar práticas bem-sucedidas, obter feedback regular e ajustar estratégias conforme necessário, garantindo que os objetivos de inclusão e equidade sejam atingidos de maneira eficaz. A avaliação ajuda a manter o foco em estratégias eficazes e a modificar aquelas que não têm impacto significativo.

Além disso, a avaliação garante a sustentabilidade das iniciativas, integrando políticas inclusivas nos processos de decisão e alocação contínua de recursos. Permite também a personalização das estratégias, adaptando-as ao contexto único de cada organização. A avaliação contínua demonstra o compromisso da empresa com a melhoria contínua e a criação de um ambiente de trabalho inclusivo, aumentando o engajamento dos funcionários. Dados concretos provenientes da avaliação são cruciais para justificar investimentos contínuos em práticas inclusivas, demonstrando seu impacto positivo em termos de produtividade, satisfação dos funcionários e reputação organizacional.

Esta revisão rápida revelou, portanto, que as práticas de gestão inclusiva no ambiente de trabalho são variadas e multifacetadas, abrangendo desde políticas organizacionais amplas até medidas específicas para grupos sub representados no mercado de trabalho. A eficácia dessas práticas depende de uma implementação cuidadosa e avaliação contínua, com apoio da liderança e integração com outras políticas de inclusão. No entanto, desafios como a resistência cultural e organizacional, falta de continuidade nas práticas e a necessidade de maior sensibilização foram destacados como barreiras a serem superadas para alcançar uma verdadeira inclusão no ambiente de trabalho.

Referências Bibliográficas

- 1 VERA, S. O. Supported employment: Results after eight years applying a chilean approach. *Journal of Vocational Rehabilitation*, IOS Press, v. 41, n. 1, p. 53–57, 2014. Citado 4 vezes nas páginas 5, 10, 28 e 29.
- 2 KWAN, C. K. Socially responsible human resource practices to improve the employability of people with disabilities. *Corporate social responsibility and environmental management*, Wiley Online Library, v. 27, n. 1, p. 1–8, 2020. Citado 5 vezes nas páginas 5, 6, 10, 30 e 31.
- 3 WILSON, S. M. et al. Rolling out pride in all who served: Barriers and facilitators for sites implementing an lgbtq+ health education group for military veterans. *Journal of general internal medicine*, Springer, v. 38, n. Suppl 3, p. 849–856, 2023. Citado 4 vezes nas páginas 5, 6, 10 e 30.
- 4 SURESH, V.; DYARAM, L. Workplace disability inclusion in india: review and directions. *Management Research Review*, Emerald Publishing Limited, v. 43, n. 12, 2020. Citado na página 5.
- 5 DERVEN, M. Diversity and inclusion by design: best practices from six global companies. *Industrial and Commercial Training*, Emerald Group Publishing Limited, v. 46, n. 2, p. 84–91, 2014. Citado 3 vezes nas páginas 10, 28 e 29.
- 6 ERIKSSON-ZETTERQUIST, U.; RENEMARK, D. Can changes to gender equality be sustained? *Gender, Work & Organization*, Wiley Online Library, v. 23, n. 4, p. 363–378, 2016. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 30.
- 7 GALEA, N. et al. Designing robust and revisable policies for gender equality: Lessons from the australian construction industry. *Construction management and economics*, Taylor & Francis, v. 33, n. 5-6, p. 375–389, 2015. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 30.
- 8 KULKARNI, M.; BOEHM, S. A.; BASU, S. Workplace inclusion of persons with a disability: Comparison of indian and german multinationals. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Emerald Group Publishing Limited, v. 35, n. 7/8, p. 397–414, 2016. Citado 3 vezes nas páginas 10, 30 e 31.
- 9 KULKARNI, V. et al. Walking the tightrope: gender inclusion as organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Emerald Publishing Limited, v. 34, n. 1, p. 106–120, 2021. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 30.
- 10 MACCALI, N. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, SciELO Brasil, v. 16, p. 157–187, 2015. Citado 4 vezes nas páginas 10, 30, 31 e 32.
- 11 MEHRUBEOGLU, M.; KELLY, K. Facilitating the transition of underrepresented minority stem dissertators into academic careers: Evolution of txarm agep alliance model. *Journal of STEM Education*, v. 24, n. 1, 2023. Citado 4 vezes nas páginas 10, 30, 31 e 35.

- 12 MICHIELENS, E.; BINGHAM, C.; CLARKE, L. Managing diversity through flexible work arrangements: Management perspectives. *Employee Relations*, Emerald Group Publishing Limited, v. 36, n. 1, p. 49–69, 2014. Citado 3 vezes nas páginas 10, 28 e 30.
- 13 MOSCATELLI, M.; PAVESI, N.; FERRARI, C. Targeted placement for people with disabilities in italy: a perspective from lombardian companies. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, v. 43, n. 9, p. 1–17, 2024. Citado 3 vezes nas páginas 10, 30 e 31.
- 14 OCHRACH, C. et al. Case study on the effects of a disability inclusive mindset in a large biotechnology company. *Journal of Work-Applied Management*, Emerald Publishing Limited, v. 14, n. 1, p. 113–125, 2021. Citado 4 vezes nas páginas 10, 30, 31 e 32.
- 15 PALHARES, J. V. et al. Caráter inclusivo das práticas de recursos humanos nas organizações: Um estudo de caso no sul de minas gerais. *Caderno de Administração*, v. 27, n. 1, 2019. Citado 3 vezes nas páginas 10, 29 e 30.
- 16 PRUITT, A. S.; BRINKWORTH, C.; APONTE, K. L. Outcomes and lessons learned from implementing a diversity, equity, and inclusion program at ucar/ncar. *Bulletin of the American Meteorological Society*, American Meteorological Society, v. 104, n. 11, p. E2127–E2133, 2023. Citado 3 vezes nas páginas 10, 28 e 29.
- 17 SÁ, M. A. D. de et al. Human resources practices and inclusion of people with disabilities in the hotel industry of belém, brazil: A multiple case study. *REGE-Revista de Gestão*, Elsevier, v. 24, n. 1, p. 13–23, 2017. Citado 4 vezes nas páginas 10, 30, 31 e 32.
- 18 SAITOVA, E.; MAURO, C. D. The role of organizational and individual-level factors for the inclusion of women managers in japan. *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Publishing Limited, v. 31, n. 5, p. 1384–1396, 2023. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 30.
- 19 SAMUEL, O. M.; MAGWAGWA, S.; MAZINGI, A. Strategic career development of black engineering graduates in south africa: The workplace experiential approach. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Emerald Publishing Limited, v. 10, n. 1, p. 32–48, 2020. Citado 4 vezes nas páginas 10, 30, 31 e 35.
- 20 SOLDAN, Z.; NANKERVIS, A. Employee perceptions of the effectiveness of diversity management in the australian public service: Rhetoric and reality. *Public Personnel Management*, Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA, v. 43, n. 4, p. 543–564, 2014. Citado 3 vezes nas páginas 10, 28 e 29.
- 21 TRAINA, I.; MANNION, A.; LEADER, G. Transition program from school to employment in youths with intellectual disability: Evaluation of the irish pilot study e-ideas. *Developmental neurorehabilitation*, Taylor & Francis, v. 25, n. 2, p. 87–100, 2022. Citado 3 vezes nas páginas 10, 30 e 31.
- 22 WARD, V. L. et al. Creating a health equity and inclusion office in an academic pediatric medical center: priorities addressed and lessons learned. *Pediatric Radiology*, Springer, v. 52, n. 9, p. 1776–1785, 2022. Citado 3 vezes nas páginas 10, 30 e 31.
- 23 WILLIAMS, C. L.; KILANSKI, K.; MULLER, C. Corporate diversity programs and gender inequality in the oil and gas industry. *Work and Occupations*, Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA, v. 41, n. 4, p. 440–476, 2014. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 30.

- 24 ABAKER, M.-O. S. M.; AL-TITI, O. A. K.; AL-NASR, N. S. Organizational policies and diversity management in saudi arabia. *Employee Relations: The International Journal*, Emerald Publishing Limited, v. 41, n. 3, p. 454–474, 2019. Citado 3 vezes nas páginas 10, 28 e 29.
- 25 ALMULHIM, A. F.; MOHAMMED, S. M. The impact of inclusive leadership on innovative work behavior: a mediated moderation model. *Leadership & Organization Development Journal*, Emerald Publishing Limited, v. 44, n. 7, p. 907–926, 2023. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 28.
- 26 PANICKER, A.; AGRAWAL, R. K.; KHANDELWAL, U. Inclusive workplace and organizational citizenship behavior: Study of a higher education institution, india. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Emerald Publishing Limited, v. 37, n. 6, p. 530–550, 2018. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 28.
- 27 HOANG, T.; SUH, J.; SABHARWAL, M. Beyond a numbers game? impact of diversity and inclusion on the perception of organizational justice. *Public Administration Review*, Wiley Online Library, v. 82, n. 3, p. 537–555, 2022. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 28.
- 28 AIDIS, R. et al. Taking small steps together: incorporating a gender lens approach for small and growing businesses—a case study. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Taylor & Francis, v. 12, n. 3, p. 724–751, 2022. Citado 3 vezes nas páginas 10, 29 e 30.
- 29 ASSIS, A. M.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, SciELO Brasil, v. 20, p. 496–528, 2014. Citado 3 vezes nas páginas 10, 30 e 33.
- 30 DRANGE, I. et al. Advancing women’s representation in top academic positions—what works? *Studies in Higher Education*, Taylor & Francis, v. 48, n. 6, p. 877–891, 2023. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 30.
- 31 MATSUTAKA, Y. et al. Development and evaluation of a training program to reduce homophobia and transphobia among human resource staff and health professionals in the workplace: A randomized controlled trial. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, Educational Publishing Foundation, 2022. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 30.
- 32 RAINERI, A. Diversity management in three latin american countries: An institutional theory perspective. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Emerald Publishing Limited, v. 31, n. 2, p. 426–447, 2018. Citado 3 vezes nas páginas 10, 28 e 29.
- 33 SIMS, C. M. et al. Furthering women faculty in leadership roles: A human performance improvement case study. *Performance Improvement Quarterly*, Wiley Online Library, v. 34, n. 4, p. 395–426, 2022. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 30.
- 34 TRACEY, J. B. et al. The influence of diversity management initiatives on firm-level diversity: evidence from the restaurant and foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Publishing Limited, v. 35, n. 11, p. 4010–4030, 2023. Citado 2 vezes nas páginas 10 e 29.
- 35 GONÇALVES, B. S. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. [S.l.]: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016. Citado na página 29.

Apêndice 1

Tabela A.1: Base de dados, estratégia de busca e achados recuperados

Base de Dados	Filtros	N	Estratégia de busca
EBSCO	Tipos de documentos: Revistas acadêmicas; 2014 a 2024, artigos port, inglês espanhol	1237	ALL=((("inclusive practice*"OR "inclusion"OR "gender-inclusive polic*"OR "inclusiveness"OR "Diversity"OR "Equality"OR "Inclusion"OR "Accessibility"OR "neurodivergen*"OR "Equity"OR "Minorit*"OR "Workforce Diversity"OR "Workplace Diversity"OR "inclusive management*"OR "inclusive workforce"OR "diversity and inclusion") AND ("Program"OR "Programme*") AND ("Workplace Environment*"OR "Work Environment*"OR "public sector"OR "cultural organization*"OR "Institution*"OR "workplace*"OR "Collaborative Working Environment"OR "External Working Environment"OR "Office Environment"OR "Work Place*"OR "Workplace*") AND ("result*"OR "assessment"OR "evaluation"OR "impact"OR "efficacy"OR "effectiv*"))
Emerald	2014-2024, tipo de documentos - artigos	100	((("inclusive practice*"OR "inclusion"OR "gender-inclusive polic*"OR "inclusiveness"OR "Diversity"OR "Equality"OR "Inclusion"OR "Accessibility"OR "neurodivergen*"OR "Equity"OR "Minorit*"OR "Workforce Diversity"OR "Workplace Diversity"OR "inclusive management*"OR "inclusive workforce"OR "diversity and inclusion") AND ("Program"OR "Programme*") AND ("Workplace Environment*"OR "Work Environment*"OR "public sector"OR "cultural organization*"OR "Institution*"OR "workplace*"OR "Collaborative Working Environment"OR "External Working Environment"OR "Office Environment"OR "Work Place*"OR "Workplace*") AND ("result"OR "assessment"OR "evaluation"OR "impact"OR "efficacy"OR "effectiveness"))
Google Scholar	2014-2024	50	((inclusion or accessibility or diversity or equity) AND (work or workplace or management) AND (public sector))

(Continua)

Tabela A.1: Base de dados, estratégia de busca e achados recuperados (continuação)

Base de Dados	Filtros	N	Estratégia de busca
JStor	2014 a 2024; Journal and Research reports; English, Spanish	2139	(((inclusion) OR (Diversity)) AND Assessment AND (Workplace Environment)) OR (Workplace))
Scopus	Subject area: Business, Management and Accounting; 2014 a 2024, english, spanish, portuguese	387	(TITLE-ABS-KEY (((("inclusive practice*"OR "inclusion"OR "gender-inclusive polic*"OR "inclusiveness"OR "Diversity"OR "Equality"OR "Inclusion"OR "Accessibility"OR "neurodivergen*"OR "Equity"OR "Minorit*"OR "Workforce Diversity"OR "Workplace Diversity"OR "inclusive management*"OR "inclusive workforce"OR "diversity and inclusion") AND ("Program"OR "Programme*") AND ("Workplace Environment*"OR "Work Environment*"OR "public sector"OR "cultural organization*"OR "Institution*"OR "workplace*"OR "Collaborative Working Environment"OR "External Working Environment"OR "Office Environment"OR "Work Place*"OR "Workplace*")))) AND TITLE-ABS-KEY ("result*" OR ("impact") OR ("assessment") OR ("evaluation") OR ("efficacy") OR ("effectiv*"))
Web of Science	artigos e artigos de revisão, management, gender & sexuality studies, economics, 2014-2024	800	(("inclusive practice*"OR "inclusion"OR "gender-inclusive polic*"OR "inclusiveness"OR "Diversity"OR "Equality"OR "Inclusion"OR "Accessibility"OR "neurodivergen*"OR "Equity"OR "Minorit*"OR "Workforce Diversity"OR "Workplace Diversity"OR "inclusive management*"OR "inclusive workforce"OR "diversity and inclusion") AND ("Program"OR "Programme*") AND ("Workplace Environment*"OR "Work Environment*"OR "public sector"OR "cultural organization*"OR "Institution*"OR "workplace*"OR "Collaborative Working Environment"OR "External Working Environment"OR "Office Environment"OR "Work Place*"OR "Workplace*") AND ("result*"OR "assessment"OR evaluation"OR "impact"OR "efficacy"OR "effectiv*"))

Fonte: elaborado pelas autoras.

Apêndice 2

Tabela B.1: Artigos excluídos e motivos de exclusão

Nº	REFERÊNCIA	MOTIVOS DE EXCLUSÃO
1	Grice, Tim, and Square Circle. "POLICIES AND STRATEGIES FOR IMPLEMENTING LOCAL CONTENT." LOCAL CONTENT POLICIES IN THE MINING SECTOR: Stimulating Direct Local Employment, International Institute for Sustainable Development (IISD), 2018, pp. 16–35. JSTOR, http://www.jstor.org/stable/resrep21958.6 . Accessed 8 May 2024.	Não aplica nenhuma prática inclusiva
2	WYNN, ALISON T. "PATHWAYS TOWARD CHANGE: Ideologies and Gender Equality in a Silicon Valley Technology Company." Gender and Society, vol. 34, no. 1, 2020, pp. 106–30. JSTOR, https://www.jstor.org/stable/26967093 . Accessed 8 May 2024.	Não descreve a prática inclusiva testada
3	Wet, Jacques P. de, and Jonathan Schoots. "The Learning Organisation: Conditions of Possibility in a Feminist NGO." Development in Practice 26, no. 1 (2016): 64–76. http://www.jstor.org/stable/44161044 .	Não aplica nenhuma prática inclusiva
4	Othman, A.A.E. and Ibrahim Fouda, N. (2022), "A cultural diversity management framework for enhancing the performance of architectural design firms in Egypt", Archnet-IJAR, Vol. 16 No. 2, pp. 451-470. https://doi.org/10.1108/ARCH-08-2021-0231	Não avalia nenhuma prática inclusiva
5	Li, J.-Y., Lee, Y. and Xu, D. (2023), "The role of strategic internal communication in empowering female employees to cope with workplace gender discrimination", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 28 No. 1, pp. 135-154. https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2022-0065	Não avalia nenhuma prática inclusiva
6	Wolfgruber, D., Stürmer, L. and Einwiller, S. (2022), "Talking inclusion into being: communication as a facilitator and obstructor of an inclusive work environment", Personnel Review, Vol. 51 No. 7, pp. 1841-1860. https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0013	Não aplica nenhuma prática inclusiva
7	Suresh, V. and Dyaram, L. (2020), "Workplace disability inclusion in India: review and directions", Management Research Review, Vol. 43 No. 12. https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-0479	Não aplica nenhuma prática inclusiva
8	Dahanayake, P., Rajendran, D., Selvarajah, C. and Ballantyne, G. (2018), "Justice and fairness in the workplace: a trajectory for managing diversity", Equality, Diversity and Inclusion, Vol. 37 No. 5, pp. 470-490. https://doi.org/10.1108/EDI-11-2016-0105	Não aplica nenhuma prática inclusiva
9	Atkinson, C. L., Alibašić, H., & Oduro Nyarko, E. (2022). Diversity Management in the Public Sector for Sustainable, Inclusive Organizations: Ideals and Practices in Northwest Florida. Public Integrity, 24(4–5), 400–413. https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2034339	Não aplica nenhuma prática inclusiva
10	Charlesworth, Sara; Macdonald, Fiona, Australia's gender pay equity legislation: how new, how different, what prospects?, Cambridge Journal of Economics, Volume 39, Issue 2, March 2015, Pages 421–440, https://doi.org/10.1093/cje/beu044	Não aplica nenhuma prática inclusiva

(Continua)

Tabela B.1: Artigos excluídos e motivos de exclusão (continuação)

Nº	REFERÊNCIA	MOTIVOS DE EXCLUSÃO
11	Sreedhar, Volety Naga and Nayak, Parameswar. 'Perspective Study on Identification of High-impact Processes for Advancing Diversity, Equity and Inclusion (DEI) in Indian Organizations'. 1 Jan. 2024 : 165 – 180.	Artigo completo indisponível
12	Nery-Hurwit M, Kincl L, Driver S, Heller B. Stakeholder evaluation of an online program to promote physical activity and workplace safety for individuals with disability. <i>Eval Program Plann.</i> 2017 Aug;63:39-44. doi: 10.1016/j.evalprogplan.2017.03.005. Epub 2017 Mar 11. PMID: 28343022.	Não avalia a prática inclusiva
13	Archibong, Uduak; O'Mullane, Monica; Kállayová, Daniela; Karodia, Nazira; Cairtriona Ní Laoire; et al. Guided Reflection as an Organisational Learning and Data Collection Tool in a Gender Equality Change Management Programme <i>The International Journal of Organizational Diversity; Patras</i> Vol. 16, Ed. 1, (2016): 19-34. DOI:10.18848/2328-6261/CGP/v16i01/19-34	Não descreve a prática inclusiva testada
14	Ashikali, Tanachia & Groeneveld, Sandra. (2015). Diversity Management For All? An Empirical Analysis of Diversity Management Outcomes Across Groups. <i>Personnel Review.</i> 2014. 10.5465/AMBPP.2014.15878abstract.	Não avalia a prática inclusiva
15	Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. <i>Review of Public Personnel Administration</i> , 41(3), 497-519. https://doi.org/10.1177/0734371X19899722	Não avalia a prática inclusiva
16	Ozturk, M. B., & Tatli, A. (2016). Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 27(8), 781–802. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042902	Não aplica nenhuma prática inclusiva
17	de Sousa, F. L. N. (2023). POLÍTICAS INCLUSIVAS NAS ORGANIZAÇÕES. <i>NAU Social</i> , 13(25), 1208 –. https://doi.org/10.9771/ns.v13i25.38658	Não aplica nenhuma prática inclusiva
18	Monteiro LG, Oliveira SMQ de, Rodrigues SM, Dias CA. Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. <i>Rev bras educ espec [Internet].</i> 2011Sep;17(3):459–80.	Publicado fora do recorte temporal 2014-2024
19	Souza, A. A. A.; Palhares, J. V.; Santos, T. L. B.; Rosa, M. E. A. EMPRESA INCLUSIVA? UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS DISCURSOS DE TRABALHADORES COM DEFICIÊNCIA E OS DE GESTORES DE UMA EMPRESA COOPERATIVA. <i>Revista Gestão e Planejamento, Salvador</i> , v. 20, p. 218-238, jan./dez. 2019 DOI: 10.21714/2178-8030gep.v20.5688	Não aplica nenhuma prática inclusiva
20	SILVA JUNIOR, G. E.; FERRAZ, D. P. de A. O USO DOS RECURSOS EM TECNOLOGIA ASSISTIVA PARA A PERMANÊNCIA DE SERVIDORES COM DEFICIÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO. <i>Trabalho & Educação, Belo Horizonte</i> , v. 29, n. 2, p. 89–104, 2020. DOI: 10.35699/2238-037X.2020.9892.	Não aplica nenhuma prática inclusiva

Fonte: elaborado pelas autoras.

Apêndice 3

Tabela C.1: Dicionário de dados da tabela de revisão sistemática

Informação Pesquisada	Detalhamento
Autor, ano	Autores do artigo e o ano de publicação.
Título	Título completo do artigo.
Tipo de documento	Tipo de publicação, como artigo, conferência, tese, etc.
Ano de Execução do estudo	Ano de realização ou referência do estudo.
Objetivo	Objetivo principal do estudo, copiado diretamente do texto.
Desenho dos estudos primários	Método de pesquisa utilizado no estudo, como qualitativo, quantitativo, qualitativo-quantitativo ou quantitativo-qualitativo.
Países ou cidades dos estudos primários	Localização geográfica onde o estudo foi conduzido.
Ambiente do estudo	Tipo de ambiente onde o estudo foi realizado, como empresas, universidades, etc.
O ambiente de estudo pertence a que esfera?	Classificação do ambiente como público, privado ou ambos.
Amostra populacional	Número de participantes ou unidades analisadas no estudo.
Nível de análise (Individual colaborador, Individual gestor, Grupo, Organizacional)	Nível de análise utilizado no estudo, podendo ser individual colaborador, individual gestor, grupo ou organizacional. · Individual colaborador: quando o estudo explora as percepções dos funcionários. · Individual gestor: quando o estudo explora as percepções dos gestores. · Grupo: quanto o estudo concentra-se em entender como as dinâmicas entre grupos de indivíduos dentro da organização afetam e são afetadas pelas práticas de inclusão, por exemplo. · Organizacional: quando o estudo foca na organização como um todo. Este nível de análise considera como as políticas, estruturas, e culturas organizacionais impactam a implementação e o sucesso das práticas de gestão inclusiva.
Característica da Amostra populacional	Características específicas dos participantes da amostra.

(Continua)

Tabela C.1: Dicionário de dados da tabela de revisão sistemática (continuação)

População tema ou Dimensão de diversidade	Identifica o foco específico das práticas de inclusão ou iniciativas descritas nos estudos. Isso pode incluir grupos definidos por características como deficiência, gênero, etnia, orientação sexual, ou podem ser práticas direcionadas a todos os grupos de diversidade.
Categorias das estratégias (Nível organizacional, Nível específico)	Categoriza as estratégias de inclusão com base no nível de implementação dentro da organização: · Nível Organizacional: Estratégias aplicadas em toda a organização visando criar um ambiente de trabalho inclusivo de forma ampla e abrangente. · Nível Específico: Estratégias direcionadas a grupos específicos dentro da organização. Estas medidas são projetadas para atender às necessidades particulares de populações específicas identificadas na coluna anterior.
Estratégias de implementação de ações e práticas de gestão inclusiva no ambiente de trabalho	Descrição das estratégias que foram eficazes para promover a inclusão e gestão inclusiva.
O que funcionou?	Detalhes sobre as ações e práticas que tiveram sucesso.
Indicadores Utilizados	Indicadores específicos utilizados para medir os resultados das ações e práticas.
Por que funcionou?	Razões pelas quais as estratégias foram eficazes
O que não funcionou?	Detalhes sobre as ações e práticas que não tiveram sucesso.
Indicadores Utilizados	Indicadores específicos utilizados para medir os resultados das ações e práticas que não funcionaram.
Por que não funcionou?	Razões pelas quais as estratégias não foram eficazes.
Como essas práticas foram implementadas?	Descrição do contexto e processo de implementação das práticas.
Qual o custo da implementação?	Informações sobre os custos associados à implementação das práticas.
Resultados	Resultados gerais observados após a implementação das práticas.
Os resultados das iniciativas adotadas tiveram resultados positivos, negativos, inconclusivos ou mistos?	Classificação dos resultados observados como positivos, negativos, inconclusivos ou mistos.
Limitações da pesquisa	Limitações identificadas pelos autores em suas pesquisas.
Conclusão dos autores	Conclusões finais dos autores sobre o estudo.

(Continua)

Tabela C.1: Dicionário de dados da tabela de revisão sistemática (continuação)

Informação Pesquisada	Detalhamento
<p>Dimensão de análise (política, econômica, social, cultural, organizacional e normativa)</p>	<p>Dimensão específica da análise realizada no estudo, como política, econômica, social, cultural, organizacional ou normativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política: refere-se a como as políticas públicas, regulamentos governamentais e influências políticas impactam a gestão inclusiva no ambiente de trabalho. Isso inclui: políticas públicas (leis e regulamentos que promovem a diversidade e a inclusão, como cotas para grupos minoritários, leis antidiscriminação e políticas de igualdade de oportunidades), influências governamentais (o papel de instituições governamentais na promoção ou restrição de práticas inclusivas) ou apoio político (iniciativas políticas e o apoio de partidos políticos ou líderes políticos às causas de inclusão). - Econômica: examina como fatores econômicos influenciam ou são influenciados pela implementação de práticas de gestão inclusiva. Isso inclui: Recursos Financeiros (orçamento e recursos financeiros disponíveis para implementar programas de inclusão), Incentivos Econômicos (benefícios econômicos que podem ser obtidos por meio de práticas inclusivas, como aumento da produtividade, inovação e competitividade) ou Mercado de Trabalho (oferta e demanda de trabalho). - Social: refere-se aos aspectos sociais que afetam ou são afetados pelas práticas de inclusão. Isso inclui: Estrutura Social (hierarquias sociais, classes sociais e como elas influenciam a inclusão), Movimentos Sociais (o papel de movimentos sociais na promoção da inclusão) ou Interações Sociais (interações entre diferentes grupos sociais no local de trabalho afetam a inclusão). - Cultural: analisa como valores, crenças e normas culturais impactam as práticas de inclusão. Isso inclui: Valores Culturais (crenças e valores predominantes em uma sociedade ou organização que promovem ou impedem a inclusão), Normas Culturais (normas de comportamento aceitável e como elas influenciam a aceitação da diversidade) ou Diferenças Culturais (como as diferenças culturais entre os funcionários podem ser geridas para promover um ambiente de trabalho inclusivo). - Organizacional: foca nos aspectos internos da organização que afetam a inclusão. Isso inclui: Estrutura Organizacional (a maneira como a organização é estruturada e como isso influencia a implementação de práticas inclusivas), Cultura Organizacional (a cultura interna da organização e como ela apoia ou dificulta a inclusão) ou Práticas de Gestão (políticas e práticas de gestão de recursos humanos que promovem a inclusão). - Normativa: refere-se aos padrões, regras e normas que regulam o comportamento no ambiente de trabalho. Isso inclui: Normas Legais (leis e regulamentos que obrigam as organizações a implementar práticas inclusivas), normas Éticas (padrões éticos que guiam a conduta das organizações e seus funcionários em relação à inclusão) e Normas Profissionais (normas estabelecidas por associações profissionais ou setores específicos que promovem a inclusão).

Fonte: elaborado pelas autoras.

Evidência Express

