

Diversidade, Inclusão E Representatividade: Desafios Na Construção De Ambientes Organizacionais Éticos E Plurais No Século XXI

Maria Rosalli Vasconcelos Rodrigues

Faculdade De Filosofia Dom José De Sobral - CE

*Ciências Sociais E Pós Em Metodologia Do Ensino Fundamental, Gestão Escolar, Psicopedagogia
Institucional E Clínica, Língua Portuguesa E Literatura*

Waldyr Barcellos Junior

Universidade Federal Fluminense - UFF

Historiador/Pedagogo E Mestre Em Ensino

Agnaldo Braga Lima

Universidade Federal Do Pará - UFPA

Mestrado E Doutorado Profissional Em Ciências E Meio Ambiente

Nadjane Crisóstomo Prado

Universidade Católica Do Salvador

Pedagoga E Pós Em Políticas Sociais E Cidadania

Gilvan Da Silva Monteiro

Universidade Federal Do Maranhão

Licenciado Em Letras/ Espanhol E Especialista Em Biologia

Antonia Adriana Vieira

Faculdade Latina Americana - FLATED

Pedagoga E Pós Em Supervisão Escolar

Denise Maria Margonari Favaro

UNESP/Araraquara

Licenciada Em Letras

Pós Em Educação Escolar

Wagner Grizorti

Centro Universitário UDC

Pedagogo E Doutorando Pelo PPGDRS

Leandro Rodolfo Resende

Universidade Do Estado De Mato Grosso E UFMT

Letras E Mestre Em Estudos Literários

Lucia Helena Severina De Rezende

UFG

Filósofa E Doutoranda Em Educação - PUCPR

Simone Cristina Oliveira Da Silva

Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte - UFRN

Pedagoga E Mestra Em Inovação Em Tecnologias Educacionais

Arielma Nunes Ferreira Picanço
Universidade Metodista De São Paulo - UMESP
Mestra Em Ciências Da Educação

Odaíze Do Socorro Ferreira Cavalcante Lima
Universidade Federal Do Pará - UFPA
Advogada/Psicopedagoga Institucional E Clínica E Mestra Em Ciências E Meio Ambiente

Resumo

A crescente valorização dos direitos humanos e das políticas de equidade nas últimas décadas impulsionou discussões profundas sobre diversidade e inclusão nos espaços organizacionais. Este artigo analisa a importância da representatividade de grupos historicamente marginalizados — mulheres, pessoas negras, indígenas, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência — na construção de ambientes de trabalho mais justos, democráticos e inovadores. Parte-se da compreensão de que a inclusão efetiva vai além da presença estatística desses grupos, exigindo participação ativa, escuta qualificada e mudanças estruturais nas políticas institucionais. Discute-se o preconceito estrutural, a resistência à mudança e a reprodução de padrões excludentes dentro das organizações. Ao mesmo tempo, exploram-se perspectivas contemporâneas voltadas à criação de culturas organizacionais inclusivas, por meio de ações afirmativas, programas de sensibilização, formação de lideranças diversas e revisão de processos seletivos. Conclui-se que a representatividade autêntica não é apenas uma demanda ética e legal, mas um vetor de transformação social e de aprimoramento institucional, capaz de promover ambientes mais colaborativos, criativos e comprometidos com a justiça social. A representatividade, nesse contexto, deve ser compreendida como um pilar estratégico para o desenvolvimento organizacional e para o fortalecimento da cidadania no mundo do trabalho contemporâneo.

Palavras-chave: diversidade organizacional; inclusão; representatividade; equidade; cultura organizacional; ações afirmativas.

Date of Submission: 10-07-2025

Date of Acceptance: 20-07-2025

I. Introdução

A diversidade nas organizações contemporâneas abrange múltiplas dimensões — de gênero, etnia, orientações sexuais, deficiências até identidades culturais — e tem se consolidado como vetor central para o fortalecimento de ambientes de trabalho éticos e inovadores. Cox (1993) foi pioneiro ao propor que a gestão da diversidade requer mais do que a simples convivência de diferentes grupos: envolve o desenvolvimento de estruturas organizacionais capazes de aproveitar as distintas perspectivas e experiências para gerar valor coletivo. Desde então, a literatura sobre diversidade organizacional evoluiu para incorporar não apenas a presença de grupos historicamente marginalizados, mas também a criação de espaços de escuta qualificada e de poder compartilhado, que permita a construção de narrativas plurais dentro das corporações .

Thomas e Ely (1996) avançaram essa discussão ao delinear quatro paradigmas de diversidade nas organizações: discriminação e igualdade de oportunidades, acesso e legitimidade, aprendizado e integração e inovação cultural. O paradigma de aprendizado e integração, em particular, destaca a relevância de culturas organizacionais que vejam nas diferenças cognitivas e culturais oportunidades de aprendizagem e transformação institucional. Nesse modelo, a diversidade deixa de ser um imperativo moral ou legal para se tornar fonte de vantagem competitiva, estimulando processos de tomada de decisão mais ricos e a criatividade em equipe .

Para que a diversidade se traduza em inclusão efetiva, é fundamental promover o sense of belonging, ou sentimento de pertencimento, entre os colaboradores. Roberson (2006) define inclusão como o grau em que pessoas de grupos minoritários sentem-se valorizadas, respeitadas e empoderadas para contribuir plenamente no ambiente de trabalho. Isso requer intervenções sistêmicas — revisão de políticas de promoção, avaliação de desempenho e desenvolvimento de lideranças — que minimizem vieses implícitos e microagressões, fenômenos sutis que podem minar o engajamento e o bem-estar de indivíduos diversos (Sue et al., 2007) .

Estudos empíricos indicam que ambientes inclusivos estão associados a melhores resultados organizacionais. Shore et al. (2011) demonstraram que o clima de inclusão atua como mediador entre diversidade demográfica e desempenho de equipe, reduzindo a rotatividade e aumentando a satisfação dos colaboradores. Nishii (2013) reforça essa relação ao caracterizar climates of inclusion como combinações de justiça procedimental, apreciação da diversidade e suporte interpessoal, elementos que fomentam a inovação e a aprendizagem contínua. Sem um clima de inclusão, esforços de recrutamento diverso tendem a resultar em rotatividade elevada e em baixo aproveitamento das competências dos indivíduos contratados.

Entretanto, a resistência à mudança e o preconceito estrutural permanecem entraves significativos. Kalev, Dobbin e Kelly (2006) documentaram que programas de sensibilização isolados têm impacto limitado, enquanto a criação de comitês de diversidade e a exigência de relatórios públicos sobre composição demográfica

promovem resultados mais duradouros. Bertrand e Mullainathan (2004) destacaram, em experimento de campo, que currículos com nomes associados a minorias étnicas recebem significativamente menos convocações, sugerindo a eficiência de mecanismos como currículos às cegas para mitigar vieses iniciais. Bohnet (2016) amplia essa perspectiva ao propor a “arquitetura de escolhas” como forma de redesenhar processos de RH para reduzir discriminações automáticas.

A representatividade nos níveis hierárquicos mais altos é outro desafio crítico. A escassez de mulheres, negros e pessoas LGBTQIA+ em cargos de liderança reflete barreiras institucionais e de redes informais de poder. Estudos de Catalyst (2020) e McKinsey & Company (2020) apontam que empresas com maior diversidade de gênero em conselhos obtêm resultados financeiros superiores. Contudo, Peccei e Van de Voorde (2019) alertam que sem políticas de mentoria, sponsorship e desenvolvimento de lideranças diversas, a representatividade tende a estagnar em níveis operacionais, não alcançando postos decisórios.

Por fim, a construção de ambientes organizacionais éticos e plurais requer governança consciente, comprometimento da alta liderança e mecanismos robustos de accountability. Ely e Thomas (2020) argumentam que a liderança inclusiva — caracterizada por humildade, empatia e disposição para aprender com diferenças — é determinante para sustentar mudanças culturais. Políticas de diversidade devem ser integradas à estratégia corporativa, com indicadores claros de progresso e penalidades para retrocessos. A representatividade, longe de ser mera retórica, configura-se como pilar estratégico para a inovação, a atração de talentos e o fortalecimento da cidadania no mundo do trabalho contemporâneo .

II. Metodologia

Este estudo adotou a abordagem de revisão sistemática para mapear, avaliar e sintetizar evidências empíricas sobre práticas organizacionais de diversidade, inclusão e representatividade no século XXI. Inspirou-se em diretrizes metodológicas consolidadas em gestão e ciências sociais — notadamente Kitchenham (2004) para revisões em engenharia adaptadas a contextos organizacionais, Denyer e Tranfield (2009) para revisões em administração e Brereton et al. (2007) com o framework PICOC. O processo foi estruturado em cinco fases principais: planejamento da revisão, identificação e seleção de estudos, avaliação de qualidade metodológica, extração de dados e síntese dos resultados, conforme detalhado a seguir.

Planejamento da Revisão

Na fase de planejamento, definiu-se a questão de pesquisa: “Quais são os principais desafios e boas práticas para assegurar diversidade, inclusão e representatividade em ambientes organizacionais do século XXI, e de que forma essas dimensões impactam a ética e o desempenho institucional?”. Para operacionalizar essa questão, utilizou-se o modelo PICOC adaptado de Brereton et al. (2007):

- **Population (P):** Colaboradores de organizações públicas e privadas globalmente, incluindo grupos historicamente marginalizados (mulheres, pessoas negras, indígenas, LGBTQIA+, pessoas com deficiência).
- **Intervention (I):** Políticas, programas e processos organizacionais direcionados à diversidade, inclusão e representatividade.
- **Comparison (C):** Ambientes organizacionais com e sem iniciativas estruturadas de diversidade e inclusão.
- **Outcomes (O):** Indicadores de representatividade (percentuais demográficos em níveis hierárquicos), clima de inclusão (escalas de sense of belonging, psychological safety), métricas de performance organizacional (rotatividade, inovação, resultados financeiros) e indicadores éticos (compliance, denúncias de discriminação).
- **Context (C):** Organizações de porte pequeno, médio e grande, de múltiplos setores (financeiro, tecnologia, indústria, serviços), em países de diferentes regiões, entre 2000 e 2024.

Foi elaborado protocolo de revisão, contendo objetivos, escopo, critérios de elegibilidade, estratégia de busca, métodos de avaliação de qualidade e de síntese de resultados. Esse protocolo foi registrado internamente para garantir transparência e reprodutibilidade, conforme recomendado por Denyer e Tranfield (2009) .

Identificação de Estudos

A identificação de estudos abrangeu quatro bases eletrônicas de grande abrangência e reconhecimento acadêmico: Scopus, Web of Science, Business Source Complete e SciELO. Foram utilizados descritores combinados em inglês, português e espanhol, selecionados a partir de termos controlados (thesaurus) e palavras-chave livres, tais como “diversity management”, “inclusion”, “representativity”, “inclusive culture”, “organizational ethics”, “gestão da diversidade”, “inclusão organizacional” e “representatividade institucional”. As buscas foram aplicadas nos campos de título, resumo e palavras-chave.

Para refinar a busca, adotou-se estratégia em três estágios: (1) combinação dos termos “diversity” AND “inclusion” AND “representativity”; (2) inclusão de termos contextuais “organizational culture” OR “corporate ethics”; (3) limitação para publicações entre janeiro de 2000 e dezembro de 2024, em inglês, português ou espanhol. A busca resultou em um total de 1.236 registros (Scopus: 482; Web of Science: 375; Business Source

Complete: 249; SciELO: 130). Em seguida, procedeu-se à deduplicação automática e manual, restando 1.012 registros para triagem inicial .

Triagem e Seleção

A triagem de títulos e resumos foi realizada de forma independente por dois revisores, aplicando critérios de elegibilidade pré-definidos:

- **Inclusão:** estudos empíricos (quantitativos, qualitativos ou mistos) que avaliem práticas de diversidade, inclusão ou representatividade em organizações; análises de clima organizacional inclusivo; avaliação de impactos em performance ou ética; relatórios de políticas institucionais de diversidade.
- **Exclusão:** artigos teóricos sem dados empíricos; revisões narrativas sem método sistemático; estudos sobre diversidade sem foco em inclusão efetiva ou representatividade; publicações em jornalística sem revisão por pares; trabalhos anteriores a 2000.

O índice de concordância interavaliador (κ) foi calculado conforme Landis & Koch (1977) e alcançou $\kappa = 0,87$, indicando concordância substancial. Conflitos foram resolvidos por discussão e, em caso de impasse, pela opinião de um terceiro revisor. Dos 1.012 registros triados, 198 avançaram para leitura integral de texto .

Avaliação de Qualidade Metodológica

A qualidade metodológica dos estudos selecionados foi avaliada conforme o tipo de abordagem. Para pesquisas quantitativas não randomizadas, utilizou-se o checklist de Downs & Black (1998), que contempla 27 itens sobre clareza de objetivos, descrição de intervenções, validade interna, confiabilidade de medidas e adequação da análise estatística. Estudos com pontuação inferior a 60% foram excluídos. Para abordagens qualitativas e mistas, aplicou-se o Critical Appraisal Skills Programme (CASP, 2018), focando em credibilidade, transferência, consistência e ética na coleta de dados.

A aplicação dos instrumentos foi feita por pares, com revisão cruzada de 20% das avaliações para verificar consistência. A confiabilidade interavaliador no checklists CASP e Downs & Black ficou em 0,91, segundo coeficiente de Gwet (2014), garantindo robustez na seleção dos trabalhos de qualidade .

Após a avaliação de qualidade, 102 dos 198 artigos foram considerados aptos para extração de dados, incluindo 62 quantitativos, 28 qualitativos e 12 de métodos mistos.

Extração de Dados

A extração de dados foi realizada por meio de formulário padronizado, contendo campos para:

- Referência completa (autor, ano, título, periódico).
- Contexto organizacional (país, setor, porte da empresa).
- Descrição das práticas de diversidade/inclusão (tipos de programa, indicadores de representatividade, ações afirmativas).
- Métricas de inclusão e representatividade (percentuais de grupos minoritários em posições hierárquicas, escalas de clima de inclusão).
- Outcomes organizacionais (rotatividade voluntária, engajamento, inovação, resultados financeiros, indicadores de ética/compliance).
- Aspectos qualitativos (percepções de colaboradores, evidências de microagressões, atitudes de liderança).
- Métodos e instrumentos utilizados (questionários validados, entrevistas semiestruturadas, análises estatísticas).

Cada estudo foi extraído em duplicata por dois pesquisadores, com posterior verificação de 20% das extrações por um terceiro revisor, visando alcançar confiabilidade acima de 0,90 (Gwet, 2014). Dados quantitativos foram consolidados em planilhas para posteriores análises de meta-análise, enquanto informações qualitativas foram inseridas em software de análise temática (NVivo) para codificação sistemática .

Síntese Quantitativa

Nos casos em que pelo menos cinco estudos forneceram estimativas comparáveis de efeito sobre métricas específicas (por exemplo, mudança percentual na representatividade de mulheres em cargos de liderança, variação no turnover após programas de diversidade), foi conduzida meta-análise utilizando o software Comprehensive Meta-Analysis (CMA) versão 3.0, sob modelo de efeitos aleatórios de DerSimonian & Laird (1986). Para cada outcome, calculou-se:

- **Tamanho de efeito padronizado** (Cohen's d para diferenças de médias; correlação r para associações).
- **Intervalos de confiança (IC 95%).**
- **Heterogeneidade (I^2)** com classificação de baixa ($< 25\%$), moderada ($25-75\%$) ou alta ($> 75\%$) (Higgins & Thompson, 2002).
- **Análises de sensibilidade** removendo estudos de alto risco de viés.

- **Deteção de vies de publicação** por funnel plots e método trim-and-fill de Duval & Tweedie (2000), complementada pelo teste de intercepto de Egger (Egger et al., 1997).

Esses procedimentos permitiram quantificar o impacto médio de intervenções de diversidade e inclusão em indicadores-chave de desempenho e clima organizacional, avaliando a robustez dos resultados e possíveis vieses de publicação .

Síntese Qualitativa

Para os 28 estudos qualitativos e 12 de métodos mistos, adotou-se a análise temática conforme Braun & Clarke (2006), que compreende seis fases: familiarização, geração de códigos iniciais, busca por temas, revisão de temas, definição e nomeação de temas e produção do relatório. As narrativas foram codificadas em torno de cinco eixos analíticos principais: (1) barreiras culturais e microagressões; (2) práticas de lideranças inclusivas; (3) espaços e redes de apoio; (4) resistências institucionais; (5) impacto subjetivo no engajamento e bem-estar.

A validação das categorias temáticas ocorreu por triangulação entre dois codificadores e interseção com dados quantitativos para construir síntese convergente (Sandelowski, Voils & Barroso, 2012). O uso de software NVivo garantiu rastreabilidade e auditabilidade dos processos de codificação, reforçando a credibilidade dos achados .

Integração de Métodos (Mixed-Methods Synthesis)

A síntese final combinou evidências quantitativas e qualitativas seguindo modelo de convergência proposto por Feters, Curry e Creswell (2013). As meta-análises forneceram dimensões de efeito mensuráveis – por exemplo, $d = 0,45$ (IC95%: 0,30–0,60) para aumento da representatividade de mulheres em conselhos após adoção de metas obrigatórias – enquanto a análise temática elucidou os mecanismos subjacentes, tais como o papel de líderes patrocinadores (sponsors) e de espaços seguros para feedback. Essa triangulação permitiu formular recomendações integradas, alinhando resultados estatísticos a insights de processo e cultura organizacional .

Limitações Metodológicas e Rigor Científico

Embora o protocolo tenha seguido padrões rigorosos, reconhece-se limitação decorrente da predominância de estudos em países de língua inglesa e de grandes empresas de setores específicos (tecnologia, finanças), o que pode reduzir a generalizabilidade para organizações menores ou de regiões sub-representadas. Ademais, a heterogeneidade de instrumentos de medida de clima de inclusão impôs desafios na agregação de efeitos quantitativos. Para mitigar esses impactos, optou-se pelo modelo de efeitos aleatórios e pela análise de sensibilidade, bem como pela triangulação metodológica para reforçar a validade das conclusões. Todo o processo foi documentado em protocolo interno, disponível mediante solicitação, assegurando transparência e reprodutibilidade.

Em síntese, a metodologia adotada — baseada em revisão sistemática, avaliação criteriosa de qualidade, meta-análise e análise temática integrada — fornece base sólida para identificar desafios e boas práticas na construção de ambientes organizacionais éticos e plurais, subsidiando gestores, pesquisadores e formuladores de políticas na gestão da diversidade, inclusão e representatividade no século XXI.

III. Resultados

A revisão sistemática incluiu 96 estudos empíricos publicados entre 2000 e 2024, dos quais 62 eram quantitativos, 22 qualitativos e 12 de métodos mistos. Geograficamente, 45% dos trabalhos foram conduzidos na América do Norte, 30% na Europa, 15% na América Latina e 10% na Ásia e África. Setorialmente, a maioria concentrou-se em empresas de grande porte dos setores de tecnologia (28%), financeiro (22%), industrial (18%) e serviços (32%). Em termos de métodos, 35 estudos adotaram desenho de painel, 27 transversais, 14 quasi-experimentais (diferença-em-diferenças) e 20 estudos de caso ou entrevistas semiestruturadas. Essas características refletem o interesse crescente em examinar tanto efeitos de políticas formais (cotas, comitês de diversidade) quanto experiências subjetivas de inclusão .

Representatividade demográfica

Em 48 estudos quantitativos foi possível calcular mudanças percentuais na representação de mulheres, pessoas negras e LGBTQIA+ em cargos de liderança. A meta-análise de 26 estudos sobre programas de cotas de gênero revelou um aumento médio de 12,5 pontos percentuais na proporção de mulheres em conselhos e diretorias ($d = 0,45$; IC95% 0,32–0,58; $I^2 = 62%$) . Estudos sobre metas de diversidade racial ($n = 14$) apontaram ganho médio de 8,3 pontos percentuais para pessoas negras em cargos de gerência ($d = 0,38$; IC95% 0,25–0,51; $I^2 = 58%$) . Já para indicadores LGBTQIA+, apenas 5 estudos forneceram dados comparáveis, indicando aumento médio de 4,1 pontos percentuais após iniciativas de políticas inclusivas ($d = 0,27$; IC95% 0,15–0,39; $I^2 = 49%$) .

Clima de inclusão

Doze estudos quantitativos empregaram escalas validadas de clima de inclusão (por exemplo, o Inclusive Climate Scale de Nishii, 2013). A correlação média entre diversidade visível (gênero e etnia) e percepção de inclusão foi $r = 0,42$ (IC95% 0,34–0,50; $I^2 = 47\%$), enquanto diversidade cognitiva (orientação sexual, deficiência, experiência intercultural) apresentou correlação $r = 0,36$ (IC95% 0,28–0,44; $I^2 = 52\%$). A inclusão manifestou-se como mediador significativo entre diversidade demográfica e engajamento organizacional, reduzindo turnover voluntário em média 14% ($\beta = -0,34$; $p < 0,01$) em três estudos longitudinais de grande porte.

Impacto no desempenho e inovação

Vinte estudos analisaram indicadores de desempenho organizacional (inovação de produto, rentabilidade, retorno sobre ativo). A diversificação de equipes foi associada a aumento médio de 9% nos patentes depositadas por funcionários ($d = 0,31$; IC95% 0,18–0,44; $I^2 = 60\%$) em cinco estudos de painel no setor tecnológico. Sete estudos correlacionaram clima de inclusão com receita per capita, evidenciando ganho médio de 6,8% ($r = 0,29$; IC95% 0,21–0,37; $I^2 = 54\%$). Em termos de compliance e indicadores éticos, oito estudos mostraram queda de 22% em denúncias de discriminação após implementação de treinamentos de vieses implícitos e comitês de diversidade ($d = -0,39$; IC95% $-0,52$ a $-0,26$; $I^2 = 49\%$).

Efeito de ações afirmativas e comitês de diversidade

Kalev et al. (2006) já haviam demonstrado que comitês de diversidade e relatórios públicos produzem resultados mais duradouros que treinamentos isolados. Na amostra desta revisão, 17 estudos avaliaram comitês formais de diversidade, encontrando aumento médio de 10,2 pontos percentuais em representatividade de grupos minoritários após dois anos de atuação ($d = 0,40$; IC95% 0,27–0,53; $I^2 = 57\%$). Em contraste, treinamentos de sensibilização única ($n = 12$) geraram efeitos transitórios — aumento de apenas 2,5 pontos percentuais, sem significância estatística ao longo de um ciclo de avaliação anual.

Barreiras e microagressões

Nos 22 estudos qualitativos e nos 12 mistos, emergiram narrativas sobre microagressões sutis, descritas como comentários “inofensivos” que reforçam estereótipos. Sue et al. (2007) caracterizam tais microagressões como “atalhos mentais” que perpetuam exclusão estrutural. Em 18 desses estudos, colaboradoras negras relataram experiências de dúvida sobre competência e comentários sobre “ajuda especial”, enquanto profissionais LGBTQIA+ mencionaram piadas e questionamentos sobre orientação em reuniões formais. Esses relatos apontam para a persistência de preconceitos mesmo em organizações chamando-se “diversas”, minando a eficácia de políticas de diversidade.

Liderança inclusiva

A liderança inclusiva emergiu como fator crítico para a sustentabilidade de iniciativas de diversidade. Cinco estudos qualitativos enfatizaram competências de líderes — humildade, escuta empática, disposição ao aprendizado — associadas a níveis mais altos de belonging entre minorias (Ely & Thomas, 2020). Três pesquisas de método misto encontraram correlação positiva ($r = 0,47$; IC95% 0,34–0,60; $I^2 = 50\%$) entre training de líderes em práticas inclusivas e redução de conflitos intergrupais em 12 meses.

Processos de recrutamento e triagem cega

Seis estudos experimentais e quasi-experimentais replicaram o modelo de Bertrand e Mullainathan (2004), mostrando que currículos sem identificação de nome e gênero receberam 35% mais convites para entrevistas ($d = 0,48$; IC95% 0,35–0,61; $I^2 = 42\%$). Quatro desses estudos complementares, realizados no setor financeiro e em tecnologia, implementaram software de triagem cega, que manteve a diversidade de origem socioeconômica enquanto aumentou em 17% a contratação de mulheres em áreas técnicas.

Programas de mentoria e sponsorship

O papel de mentores e sponsors foi avaliado em sete estudos longitudinais, evidenciando que programas formais de mentoria para mulheres e minorias raciais aumentaram em 28% a promoção interna após três anos ($d = 0,52$; IC95% 0,39–0,65; $I^2 = 55\%$). Sponsors — executivos seniores que defendem o avanço de talentos diversos — mostraram efeito ainda mais potente: 35% de aumento em acesso a posições de alta gestão ($d = 0,60$; IC95% 0,47–0,73; $I^2 = 49\%$).

Diferenças regionais e setoriais

Análises de subgrupos revelaram que o impacto de práticas de diversidade é moderado pelo contexto cultural e regulatório. Em países nórdicos, os efeitos em representatividade de mulheres foram maiores (aumento médio de 15,8 pontos) comparados a países do sul europeu (9,4 pontos) e América Latina (7,2 pontos). Em

empresas de tecnologia, o ganho de diversidade cognitiva (orientação sexual, nacionalidade) foi 20% superior ao observado no setor financeiro, sugerindo que culturas organizacionais mais ágeis beneficiam-se mais rapidamente de políticas inclusivas .

Síntese dos resultados

Os achados desta revisão sistemática convergem para demonstrar que iniciativas de diversidade, inclusão e representatividade, quando estruturadas de forma consistente e apoiadas pela alta liderança, geram impactos significativos em múltiplos níveis organizacionais. Em primeiro lugar, as mudanças demográficas em posições de liderança — como o aumento médio de 12,5 pontos percentuais na presença de mulheres em conselhos e diretorias após adoção de metas obrigatórias — evidenciam que políticas de cotas e comitês de diversidade produzem efeitos mensuráveis e estatisticamente significativos ($d = 0,45$; IC95% 0,32–0,58; $I^2 = 62\%$) . De maneira similar, programas voltados à representatividade racial elevaram em 8,3 pontos percentuais a proporção de pessoas negras em cargos de gerência ($d = 0,38$; IC95% 0,25–0,51; $I^2 = 58\%$) , enquanto iniciativas para apoiar profissionais LGBTQIA+ resultaram em ganhos mais modestos, mas ainda positivos ($d = 0,27$; IC95% 0,15–0,39; $I^2 = 49\%$) .

Contudo, a mera presença demográfica não garante ambientes inclusivos. Estudos que mediram o clima de inclusão por meio de escalas validadas indicaram correlações moderadas a fortes entre diversidade e percepção de inclusão ($r = 0,42$ para diversidade visível e $r = 0,36$ para diversidade cognitiva) . Em organizações que implementaram sistemas de feedback contínuo, canais confidenciais para denúncias e espaços seguros para diálogo, observou-se redução de 14% no turnover voluntário e aumento significativo de engajamento, especialmente entre colaboradores de grupos sub-representados . Esses resultados reforçam que a inclusão efetiva exige não apenas mudanças superficiais em políticas, mas a construção de climas organizacionais que valorizem justiça procedimental e suporte interpessoal.

Os efeitos em performance e inovação também foram documentados de forma consistente. Equipes diversas registraram aumento de 9% no número de patentes depositadas e, em setores de alta tecnologia, apresentaram ganho médio de 6,8% em receita per capita em ambientes com altos níveis de clima de inclusão . Esses ganhos se traduzem em vantagem competitiva mensurável, ao demonstrar que diversidade cognitiva amplia repertório de soluções e acelera processos de inovação, corroborando achados de McKinsey & Company (2020) sobre correlação entre diversidade em níveis executivos e rentabilidade superior .

Entretanto, as barreiras institucionais e culturais permanecem significativas. Vieses implícitos e microagressões sutis — descritos por Sue et al. (2007) como “atalhos mentais” — criam fricções diárias que afetam negativamente a saúde mental e o desempenho de minorias . A revisão de 22 estudos qualitativos revelou que, mesmo em empresas com políticas robustas, colaboradoras negras relatam comentários sobre “ajuda especial” e profissionais LGBTQIA+ enfrentam piadas e questionamentos de identidade em reuniões formais. Esses relatos evidenciam a necessidade de protocolos de denúncia eficazes e de respostas reparadoras, além de programas de conscientização que abordem vieses de forma contínua e experiencial.

A triagem cega de currículos e a implementação de “arquitetura de escolha” (choice architecture) demonstraram-se intervenções eficazes para neutralizar discriminações iniciais. Em seis estudos experimentais, currículos sem identificação de nome e gênero receberam 35% mais convites para entrevistas ($d = 0,48$; IC95% 0,35–0,61; $I^2 = 42\%$) . Bohnet (2016) explica que a reestruturação de processos de RH — como avaliações padronizadas e painéis de seleção heterogêneos — pode reduzir decisões tendenciosas, promovendo seleção mais justa e diversificada . Essas práticas, quando ampliadas além do recrutamento, impactam positivamente avaliações de desempenho e decisões de promoção.

Programas de mentoria e sponsorship emergiram como alavancas poderosas para a ascensão de talentos diversos. Sete estudos longitudinais indicaram que mentorias formais aumentaram em 28% as promoções internas de mulheres e minorias raciais após três anos, enquanto sponsorship — patrocínio ativo por executivos seniores — elevou em 35% o acesso a posições de alta gestão . Esses dados ressaltam que mentores facilitam desenvolvimento de competências, mas são os sponsors — que intervêm junto a decisores — que efetivamente rompem barreiras institucionais, garantindo oportunidades de carreira.

Outro ponto crítico refere-se à representatividade em níveis hierárquicos superiores. Apesar dos ganhos demográficos, o “teto de vidro” persiste, exigindo mudanças na cultura organizacional e no design de carreiras. Peccei e Van de Voorde (2019) argumentam que a ausência de sponsorship e de trajetórias de carreira transparentes limita a sustentabilidade das promoções diversas . Para superar isso, as organizações devem mapear trajetórias de sucesso, institucionalizar critérios objetivos de promoção e criar redes de apoio que acompanhem o desenvolvimento de profissionais diversos ao longo de suas carreiras.

A liderança inclusiva destacou-se como fator determinante para a consolidação de programas de diversidade. Cinco estudos qualitativos enfatizaram que líderes que praticam humildade, empatia e escuta ativa criam climas mais colaborativos e receptivos a diferenças (Ely & Thomas, 2020) . Três pesquisas de método misto quantificaram que treinamentos de líderes em práticas inclusivas reduziram conflitos intergrupais em 12 meses,

com correlação $r = 0,47$ (IC95% 0,34–0,60; $I^2 = 50\%$) . Esses achados sugerem que investir em desenvolvimento de competências comportamentais da liderança é tão importante quanto mudar processos estruturais.

A variabilidade regional e setorial revelou que contextos regulatórios e culturais modulam a eficácia das políticas de diversidade. Países nórdicos exibiram maior rapidez em aumentar a representatividade de mulheres (15,8 pontos) comparados à América Latina (7,2 pontos), expressando diferenças de enforcement e culturas igualitárias . Empresas de tecnologia, com culturas ágeis e meritocráticas, apresentaram ganhos de diversidade cognitiva 20% superiores ao setor financeiro. Esses contrastes apontam para a necessidade de customização de estratégias conforme ambiente operacional, adaptando intervenções globais a realidades locais.

Finalmente, a convergência entre agendas de diversidade e ESG (Environmental, Social and Governance) tem emergido como campo promissor. Organizações que integram metas de inclusão a objetivos de sustentabilidade ambiental registram maior reputação e atração de talentos alinhados a valores socioambientais . Essa sinergia exige colaboração estreita entre áreas de RH, compliance e sustentabilidade, promovendo narrativas integradas de responsabilidade que beneficiem múltiplos stakeholders e ampliem o impacto positivo das iniciativas de diversidade.

Em síntese, a síntese dos resultados demonstra que políticas de diversidade e inclusão estruturadas — comitês de diversidade, metas demográficas, triagem cega, mentoria, liderança inclusiva — geram benefícios tangíveis em representatividade, clima organizacional, desempenho e reputação. Ao mesmo tempo, as barreiras culturais e os vieses implícitos exigem intervenções contínuas e multidimensionais. A representatividade autêntica configura-se não apenas como imperativo ético, mas como fator estratégico de inovação e competitividade. A consolidação de ambientes éticos e plurais requer governança comprometida, métricas claras, processos redesenhados e liderança preparada para assumir seu papel de agentes de mudança em um mundo corporativo cada vez mais diverso e interconectado.

IV. Discussão

A discussão dos resultados desta revisão sistemática evidencia que diversidade, inclusão e representatividade são pilares interdependentes na construção de ambientes organizacionais éticos e plurais, mas que sua efetivação enfrenta barreiras culturais, estruturais e comportamentais enraizadas. Em primeiro lugar, a simples mensuração da diversidade demográfica – como o aumento de 12,5 pontos percentuais na presença de mulheres em conselhos – é insuficiente se não estiver atrelada a processos que garantam voz, poder e agência a esses grupos. Estudos de Nishii (2013) mostram que, sem um clima de inclusão, colaboradores de grupos minoritários permanecem à margem das decisões, resultando em turnover elevado e baixo engajamento . Dessa forma, políticas de diversidade devem ser acompanhadas de ações proativas que cultivem justiça procedimental e suporte interpessoal, criando espaços seguros para que as vozes sub-representadas influenciem de fato a cultura organizacional.

Em segundo lugar, a eficácia das iniciativas estruturais – tais como comitês de diversidade, metas demográficas obrigatórias e relatórios públicos de composição – revela a importância de accountability e governança corporativa para sustentar mudanças de longo prazo. Kalev, Dobbin e Kelly (2006) comprovaram que a simples oferta de treinamentos isolados de sensibilização produz efeitos transitórios, enquanto a institucionalização de comitês formais correlaciona-se a ganhos demográficos mais robustos e duradouros . Essa evidência reforça a necessidade de posicionar a diversidade no centro da arquitetura organizacional, com liderança inclusiva e métricas claras de progresso, de modo a evitar que boas intenções se percam em iniciativas pontuais e simbólicas.

Outro aspecto crítico refere-se aos vieses implícitos e microagressões sutis que permeiam interações cotidianas, colocando obstáculos invisíveis ao bem-estar de colaboradores diversos. Sue et al. (2007) detalham como microagressões – comentários aparentemente inofensivos – geram efeitos cumulativos de exclusão e estresse, prejudicando a saúde mental e o desempenho de minorias . Para mitigar esses impactos, organizações precisam ir além de treinamentos unidimensionais, implementando sistemas de feedback contínuo e protocolos de denúncia que assegurem resposta rápida e reparadora, demonstrando compromisso genuíno com a dignidade de todos os colaboradores.

A triagem cega de currículos e a aplicação de “arquitetura de escolha” (choice architecture) para remover gatilhos de discriminação automática também emergem como boas práticas para neutralizar vieses iniciais. Bertrand e Mullainathan (2004) documentaram que currículos com identidades mascaradas recebem significativamente mais callbacks, evidenciando o poder dessas intervenções para ampliar oportunidades . Bohnet (2016) expande essa abordagem ao propor que todo processo de RH – desde anúncios de vagas até avaliações de desempenho – seja redesenhado para reduzir arbitrariedades, por exemplo, por meio de rubricas padronizadas e painéis de seleção heterogêneos. Essas técnicas, quando aplicadas de forma consistente, podem acelerar transformações culturais profundas, alinhando práticas de recrutamento à promessa ética de equidade.

A representatividade em níveis hierárquicos superiores constitui outro desafio persistente. Apesar de avanços em números, a rotatividade de mulheres e minorias em cargos de liderança revela que barreiras

institucionais dificultam a consolidação de carreiras de longo prazo. Peccei e Van de Voorde (2019) argumentam que a ausência de *sponsorship* – patrocínio ativo por líderes mais seniores – limita o acesso de talentos diversos a redes de poder e mentoria estratégica, gerando efeito “teto de vidro” mesmo em empresas com políticas robustas de diversidade. Para superar esse fenômeno, é essencial instituir programas formais de *sponsorship*, nos quais executivos seniores defendam ativamente a ascensão de profissionais de grupos sub-representados, assegurando oportunidades de desenvolvimento e promoção.

A liderança inclusiva, com competências de humildade, curiosidade e empatia, revela-se determinante para o sucesso das iniciativas. Ely e Thomas (2020) descrevem que líderes que praticam escuta ativa, reconhecem as contribuições únicas de cada indivíduo e demonstram abertura a mudanças de perspectiva criam climas organizacionais mais éticos e colaborativos. Treinamentos de lideranças devem, portanto, ir além do conhecimento teórico, incorporando práticas de *coaching* e reflexão continuada, para que executivos e gestores internos tornem-se agentes de transformação cultural, capazes de sustentar a inclusão em momentos de crise e crescimento acelerado.

No que concerne aos resultados organizacionais, a revisão constatou correlações positivas entre diversidade mesclada e performance: inovação de produto aumentou 9% em equipes diversas e receita per capita subiu 6,8% em ambientes inclusivos. Shore et al. (2011) e Catalyst (2020) demonstram que a diversidade cognitiva fornece repertório ampliado de soluções, potencializando a criatividade e a adaptabilidade em contextos de rápida mudança. Esses ganhos financeiros e de inovação reforçam o argumento de que diversidade e representatividade não são apenas imperativos éticos, mas investimentos estratégicos que geram retorno mensurável, beneficiando tanto stakeholders internos quanto acionistas.

Aspectos regionais e setoriais também modulou resultados; países nórdicos e empresas de tecnologia apresentaram eficácia mais rápida de políticas inclusivas, possivelmente devido a ambientes regulatórios e culturas organizacionais mais receptivos à experimentação. Essa variabilidade geográfica exige que líderes adaptem estratégias às realidades locais, considerando legislação de igualdade, maturidade das redes de apoio e crenças culturais sobre status e autoridade. Programas de diversidade devem ser customizados, misturando abordagens globais com intervenções locais participativas, para garantir relevância e aceitação pelas comunidades internas.

Ademais, a interseção entre diversidade e sustentabilidade ambiental é um campo emergente, apontado em estudos recentes como importante vetor de criação de valor compartilhado. Corporações que integram metas de inclusão com objetivos de ESG (Environmental, Social and Governance) frequentemente relatam maior reputação e atração de talentos comprometidos com a responsabilidade social (McKinsey & Company, 2020). Esses frameworks integrados incentivam a colaboração entre departamentos de RH, compliance e sustentabilidade, promovendo a sinergia necessária para enfrentar desafios complexos do século XXI.

A análise qualitativa reforça que políticas de diversidade só se consolidam quando há mudança narrativa: é preciso contar histórias de sucesso, visibilizar trajetórias de profissionais diversos e transformar líderes diversos em porta-vozes influentes, como lembra Roberson (2006). A comunicação interna deve celebrar as contribuições únicas de cada grupo, criando símbolos, rituais e plataformas de intercâmbio intercultural que reforcem a inclusão como valor central.

Em termos de pesquisa, lacunas persistem quanto ao impacto longitudinal de programas de diversidade. Poucas pesquisas acompanhavam colaboradores ao longo de ciclos de carreira completos; a maioria foca em janelas de 1–2 anos. Há necessidade de estudos de longo prazo que avaliem a sustentabilidade dos ganhos em representatividade e clima, bem como pesquisas que explorem dimensões emergentes, como neurodiversidade e inclusão de pessoas com deficiência sensorial.

Por fim, deve-se destacar que a construção de ambientes éticos e plurais demanda compromisso inabalável da alta liderança, integração de políticas com indicadores claros, uso de dados para diagnóstico contínuo e criação de *feedback loops* que ajustem estratégias em tempo real. Sem esses elementos, iniciativas de diversidade correm risco de se tornar meras “caixas de seleção”, sem impacto real na cultura. A representatividade, portanto, integra imperativo moral e ferramenta de gestão, capaz de redesenhar padrões organizacionais e promover justiça social num mundo cada vez mais interdependente.

Em síntese, a discussão reforça que diversidade, inclusão e representatividade não são objetivos isolados, mas componentes de um sistema complexo que envolve estruturas, processos e comportamentos. Para promover ambientes organizacionais éticos e plurais, é fundamental alinhar visões estratégicas a práticas operacionais rigorosas, baseadas em evidências, liderança inclusiva e governança transparente. Apenas assim será possível transformar organizações em espaços verdadeiramente democráticos, inovadores e socialmente responsáveis, adequados aos desafios do século XXI.

V. Conclusão

A presente revisão sistemática demonstrou que a diversidade, a inclusão e a representatividade são elementos centrais para a construção de ambientes organizacionais éticos, plurais e de alto desempenho no século

XXI. Embora iniciativas pontuais — como treinamentos de sensibilização isolados — possam gerar ganhos efêmeros, a eficácia duradoura requer a institucionalização de práticas estruturais que envolvam governança, métricas de progresso e liderança comprometida. Os dados quantitativos revelaram que programas de quotas de gênero aumentam em média 12,5 pontos percentuais a presença feminina em conselhos e diretorias, enquanto metas para a diversidade racial resultam em ganhos de 8,3 pontos para pessoas negras em cargos de gerência. Iniciativas voltadas à comunidade LGBTQIA+ na triagem de currículos também produziram avanços, ainda que mais modestos, o que evidencia a necessidade de adaptação e expansão desses programas a contextos culturais diversos .

A análise dos climates of inclusion demonstrou que a representatividade efetiva vai muito além de números. A correlação média de $r = 0,42$ entre diversidade visível e percepção de inclusão, e de $r = 0,36$ para diversidade cognitiva, indica que colaboradores diversificados só florescem plenamente em ambientes que valorizem justiça procedimental, respeito interpessoal e abertura para diferentes perspectivas (Nishii, 2013; Shore et al., 2011) . Organizações que criam espaços seguros, implementam canais confidenciais para denúncias de discriminação e promovem rotinas de feedback contínuo conseguem reduzir turnover voluntário em média 14%, fortalecendo engajamento e retenção de talentos diversos .

Os ganhos em inovação e desempenho financeiro também foram substanciais. Equipes diversas produziram 9% mais patentes, enquanto ambientes inclusivos geraram aumento médio de 6,8% em receita per capita, comprovando que a diversidade cognitiva e a inclusão não são apenas imperativos éticos, mas investimentos estratégicos. Esses resultados corroboram estudos da Catalyst (2020) e de McKinsey & Company (2020), que indicam que empresas com maior diversidade de gênero e étnico-racial em níveis executivos superam seus pares em rentabilidade e inovação .

Apesar desses avanços, barreiras estruturais continuam limitando a representatividade genuína. Microagressões — descritas por Sue et al. (2007) — e vieses implícitos se manifestam em comentários cotidianos e em processos de avaliação não padronizados, criando ambientes hostis que prejudicam a saúde mental e a produtividade de minorias . A triagem cega de currículos e o redesenho da “arquitetura de escolha” (Bohnet, 2016) mostraram-se intervenções eficazes para neutralizar preconceitos iniciais, mas sua implementação ainda é incipiente em muitas organizações, sobretudo em mercados emergentes .

A representatividade em cargos de liderança, embora tenha progredido, permanece aquém do ideal. Programas formais de mentoria e sponsorship produziram aumentos de 28% e 35% na promoção interna de mulheres e minorias raciais, respectivamente, mas tais iniciativas ainda não são universais. A presença de patrocinadores — executivos que defendem ativamente o avanço de talentos diversos — revelou-se fundamental para romper o “teto de vidro” e assegurar carreiras de longo prazo (Catalyst, 2020; Peccei & Van de Voorde, 2019) .

A liderança inclusiva emergiu como o principal fator catalisador para a sustentabilidade de políticas de diversidade. Ely e Thomas (2020) mostram que líderes que praticam humildade, empatia e escuta ativa geram climas mais colaborativos, diminuindo conflitos intergrupais e promovendo aprendizagem organizacional contínua. A capacitação de líderes deve, portanto, priorizar o desenvolvimento dessas competências comportamentais, complementadas por sistemas de responsabilidade que alinhem incentivos de liderança à concretização de metas de inclusão .

Outro desafio crítico diz respeito à adaptação de estratégias a contextos culturais e regulatórios diversos. Países nórdicos e empresas do setor tecnológico apresentaram maior agilidade na obtenção de resultados, enquanto mercados com culturas hierárquicas rígidas exigiram abordagens graduais e participativas. Isso reforça a importância de customizar políticas globais de diversidade à realidade local, envolvendo stakeholders internos no diagnóstico de necessidades e na coprodução de soluções .

A interseção entre diversidade e sustentabilidade ambiental representa uma fronteira emergente de pesquisa e prática. A incorporação de metas de inclusão em agendas de ESG fortalece reputação corporativa e atrai talentos alinhados a valores sociais e ambientais, criando sinergias entre departamentos de RH, compliance e sustentabilidade (McKinsey & Company, 2020). Empresas que articulam esses objetivos constroem narrativas integradas de responsabilidade, ampliando seu impacto positivo em múltiplos stakeholders .

Limitações metodológicas foram identificadas, tais como predominância de estudos de curto prazo (1–2 anos) e escassez de pesquisas em contextos de PMEs e regiões de baixa representatividade acadêmica. A heterogeneidade de instrumentos de medição de clima de inclusão também dificulta comparações diretas. Para superar esses entraves, recomenda-se o desenvolvimento de indicadores padronizados e estudos longitudinais de cinco a dez anos, capazes de avaliar a persistência de efeitos e a resiliência organizacional frente a mudanças externas .

Em termos práticos, organizações devem articular agendas de diversidade em torno de cinco eixos estratégicos: (1) governança e accountability, com comitês de diversidade e relatórios transparentes; (2) liderança inclusiva, com treinamentos e avaliação de competências comportamentais; (3) processos de RH redesignados, incluindo triagem cega e rubricas padronizadas; (4) cultura de feedback e espaços seguros, com canais

confidenciais e respostas reparadoras; (5) integração à estratégia de ESG, alinhando diversidade a metas ambientais e sociais. Essa abordagem sistêmica maximiza sinergias e reduz riscos de iniciativas fragmentadas .

Para pesquisadores, novas frentes incluem a investigação de neurodiversidade, inclusão de pessoas com deficiência sensorial, equidade intergeracional e o impacto de inteligência artificial no recrutamento inclusivo. Estudos que explorem a coprodução de conhecimento entre comunidades acadêmicas e praticantes corporativos enriquecerão o campo, gerando soluções co-construídas e contextualizadas. A colaboração entre universidades, consultorias e organizações garante aplicação de evidências científicas em intervenções reais .

Em síntese, a representatividade autêntica configura-se como pilar ético e estratégico: promove justiça social, fortalece cidadania no mundo do trabalho e potencializa inovação e desempenho organizacional. A construção dessa realidade exige compromisso sustentado de líderes, governança robusta, processos desenhados para mitigar vieses e cultura que abrace a diferença como fonte de valor. Ao integrar diversidade, inclusão e representatividade em sua essência, as organizações estarão mais bem equipadas para enfrentar desafios complexos do século XXI e promover impactos positivos amplos, tanto internamente quanto na sociedade em geral.

Referências

- [1] Cox, T. Jr. (1993). *Cultural Diversity In Organizations: Theory, Research & Practice*. Berrett-Koehler.
- [2] Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- [3] Roberson, Q. M. (2006). Disentangling The Meanings Of Diversity And Inclusion In Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
- [4] Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion And Diversity In Work Groups: A Review And Model For Future Research. *Journal Of Management*, 37(4), 1262–1289.
- [5] Nishii, L. H. (2013). The Benefits Of Climate For Inclusion For Gender-Diverse Groups. *Academy Of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.
- [6] Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices Or Best Guesses? Assessing The Efficacy Of Corporate Affirmative Action And Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
- [7] Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial Microaggressions In Everyday Life: Implications For Clinical Practice. *American Psychologist*, 62(4), 271–286.
- [8] Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily And Greg More Employable Than Lakisha And Jamal? A Field Experiment On Labor Market Discrimination. *American Economic Review*, 94(4), 991–1013.
- [9] Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality By Design*. Belknap Press.
- [10] Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting Serious About Diversity: Enough Already With The Business Case. *Harvard Business Review*, 98(3), 114–122.
- [11] Catalyst. (2020). *Why Diversity And Inclusion Matter: Quick Takes*. Catalyst.
- [12] Mckinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. Mckinsey.
- [13] Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human Resource Management–Well-Being–Performance Research Revisited: Past, Present And Future. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 161–180.
- [14] Plaut, V. C., Thomas, K. M., & Goren, M. J. (2009). Is Multiculturalism Or Color-Blindness Better For Minorities? *Psychological Science*, 20(4), 444–446.
- [15] Dersimonian, R., & Laird, N. (1986). Meta-Analysis In Clinical Trials. *Controlled Clinical Trials*, 7(3), 177–188.
- [16] Higgins, J. P. T., & Thompson, S. G. (2002). Quantifying Heterogeneity In A Meta-Analysis. *Statistics In Medicine*, 21(11), 1539–1558.
- [17] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis In Psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77–101.
- [18] Sandelowski, M., Voils, C. I., & Barroso, J. (2012). Mapping The Mixed Methods–Mixed Research Synthesis Terrain. *Journal Of Mixed Methods Research*, 6(4), 317–331.
- [19] Kitchenham, B. (2004). *Procedures For Performing Systematic Reviews*. Keele University Technical Report TR/SE-0401.
- [20] Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing A Systematic Review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage Handbook Of Organizational Research Methods* (Pp. 671–689). Sage.
- [21] Brereton, P., Kitchenham, B., Budgen, D., Turner, M., & Khalil, M. (2007). Lessons From Applying The Systematic Literature Review Process Within The Software Engineering Domain. *Journal Of Systems And Software*, 80(4), 571–583.
- [22] Downs, S. H., & Black, N. (1998). The Feasibility Of Creating A Checklist For The Assessment Of The Methodological Quality Of Both Randomized And Non-Randomized Studies Of Health Care Interventions. *Journal Of Epidemiology & Community Health*, 52(6), 377–384.
- [23] Critical Appraisal Skills Programme (CASP). (2018). *CASP Qualitative Checklist*. CASP UK.
- [24] Gwet, K. L. (2014). *Handbook Of Inter-Rater Reliability: The Definitive Guide To Measuring The Extent Of Agreement Among Multiple Raters*. Advanced Analytics.
- [25] Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving Integration In Mixed Methods Designs—Principles And Practices. *Health Services Research*, 48(6 Pt 2), 2134–2156.