

PENSATA

Submetido em 15-11-2023. Aprovado em 26-07-2024

Avaliado por revisão duplo-cego. Ad hoc. Editor Associado: Gustavo M. Tavares

Avaliadores/as: Urzsula Lagowska , NEOMA Business School, Reims, França e, ela não autorizou a divulgação de seu relatório de avaliação por pares. O/A segundo/a avaliador/a não autorizou a divulgação de sua identidade e relatório de avaliação por pares.

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020240507x>

LIDERANÇA INCLUSIVA: PROMOVEDO O AVANÇO DO CAMPO

Inclusive Leadership: Pushing the field forward

Liderazgo Inclusivo: Promoviendo el avance del campo

Liliane Furtado¹ | liliane.furtado@coppead.ufrj.br | ORCID: 0000-0003-3510-8321

Juliana Costa de Carvalho² | julianacdecarvalho@gmail.com | ORCID: 0000-0001-8434-7594

Filipe Sobral² | filipe.sobral@fgv.br | ORCID: 0000-0002-9900-9464

.....
*Autor correspondente

¹Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

²Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

RESUMO

Embora seja um aspecto crucial da gestão contemporânea, a inclusão é frequentemente mal compreendida. Por mais que iniciativas de diversidade sejam comuns, reter talentos diversos continua sendo um desafio devido à falta de inclusão genuína. Uma abordagem promissora para promover a inclusão é a liderança inclusiva, que valoriza e integra diversas perspectivas teóricas. Este artigo explora os fundamentos dessa liderança, com foco na sua definição conceitual, nos seus impactos e nos fatores que podem fortalecer ou enfraquecer seus efeitos. O presente estudo distingue a liderança inclusiva de outros estilos e examina sua relevância no contexto cultural brasileiro. Recomendações práticas para implementar a liderança inclusiva são apresentadas, com ênfase para a necessidade de treinamento abrangente e um compromisso genuíno com a inclusão em todos os níveis organizacionais. O objetivo é fornecer suporte teórico para pesquisas futuras e ações que podem ser derivadas do conhecimento estabelecido.

Palavras-chave: liderança inclusiva, inclusão, diversidade, singularidade, pertencimento

ABSTRACT

Inclusion is a crucial yet often misunderstood aspect of contemporary management. Although diversity initiatives are common, retaining diverse talent remains challenging due to the lack of genuine inclusion. Inclusive leadership, which values and utilizes diverse perspectives, offers a promising approach to fostering inclusion. This paper explores the foundations of inclusive leadership, focusing on its conceptualization, outcomes, and factors that might strengthen or weaken its effects. It distinguishes inclusive leadership from other styles and examines its relevance in the Brazilian cultural context. The paper concludes with practical recommendations for implementing inclusive leadership, emphasizing the need for comprehensive training and a genuine commitment to inclusivity at all organizational levels. It aims to provide theoretical support for future research and practical recommendations that can be derived from the established knowledge.

Keywords: inclusive leadership, inclusion, diversity, uniqueness, belongingness

RESUMEN

Aunque sea un aspecto crucial de la gestión contemporánea, la inclusión a menudo se malinterpreta. Por muy comunes que sean las iniciativas de diversidad, retener talentos diversos sigue siendo un desafío debido a la falta de una inclusión genuina. El liderazgo inclusivo, que valora y utiliza perspectivas diversas, ofrece un enfoque promisorio para promover dicha inclusión. Este artículo explora los fundamentos de este liderazgo, centrándose en su conceptualización, resultados y factores que pueden fortalecer o debilitar sus efectos. Distingue el liderazgo inclusivo de otros estilos y examina su relevancia en el contexto cultural brasileño. El artículo concluye con recomendaciones prácticas para implementar un liderazgo inclusivo, enfatizando la necesidad de una formación integral y un compromiso genuino con la inclusión en todos los niveles organizacionales. Además, pretende proporcionar soporte teórico para futuras investigaciones y recomendaciones prácticas que puedan derivarse del conocimiento establecido.

Palabras clave: liderazgo inclusivo, inclusión, diversidad, singularidad, pertenencia

INTRODUÇÃO

A inclusão é, sem dúvida, um dos aspectos mais provocadores e desafiadores da gestão organizacional contemporânea (Nishi, 2013). No entanto, o conhecimento sobre como os líderes podem contribuir para garantir um ambiente de trabalho inclusivo ainda é limitado. Nos últimos 20 anos, além do fato de inúmeras organizações priorizarem a diversidade (Guggenberger et al. 2023), são vários os esforços de pesquisa que examinam seu valor potencial para o desempenho superior da equipe (Randel et al., 2016). Por mais que esse quadro represente alguma evolução, reter talentos diversos e sustentar a diversidade tem se mostrado desafiador (Dover et al., 2020) e, em muitos casos, as iniciativas nesse sentido não se traduziram em avanços significativos.

Para uma parte da literatura, essa falta de progresso pode ser explicada pelo fato de que a diversidade é, em última análise, uma palavra da moda na retórica empresarial, estrategicamente empregada em e por organizações para criar uma imagem organizacional positiva, mas sem realmente acreditar nela (por exemplo, Ashley, 2010; Oswick & Noon, 2014). Além disso, embora a pesquisa tenha se concentrado extensivamente na “promoção da diversidade”, a negligência relativa à “promoção da inclusão” pode estar contribuindo para os resultados abaixo das expectativas no que tange aos efeitos organizacionais advindos da diversidade (ver, Jehn et al., 1999). As iniciativas de diversidade só prosperarão se as organizações puderem criar um ambiente de inclusão em que todo o potencial de funcionários diversos seja incorporado (Sabharwal, 2014). Um componente essencial neste esforço é a liderança de apoio que reconhece as diferenças individuais e utiliza ativamente os talentos de todos os membros para atingir as metas organizacionais (Shore & Chung, 2022). No entanto, as etapas práticas que um líder precisa tomar para promover a inclusão em equipes diversas ainda não são evidentes.

Recentemente, a liderança inclusiva surgiu como um estilo de liderança único e inovador que pode aproveitar os benefícios da diversidade no local de trabalho (Ashikali et al., 2021; van Knipperberg & Ginkel, 2022; Randel et al., 2018; Shore & Chung, 2022). A “liderança inclusiva” pode ser definida como um estilo de liderança que visa promover a diversidade dentro de uma organização, criando uma cultura onde todos os indivíduos se sintam valorizados, respeitados e ouvidos, independentemente de sua origem, demografia ou identidade (Randel et al., 2018; Shore et al., 2011; Shore & Chung, 2022). Isso significa buscar e incluir ativamente perspectivas diversas e desafiar e mudar sistemas e estruturas que perpetuam a discriminação e a desigualdade (Korkmaz et al., 2022; Nishii & Leroy, 2022).

Para contribuir com o crescente campo de pesquisa de liderança inclusiva, este ensaio busca inspirar novas perspectivas e estimular pesquisas empíricas sobre o tema. Nesse sentido, apresentamos insights críticos e abordamos alguns dos desafios atuais da pesquisa. Mesmo que uma revisão abrangente da literatura esteja além do escopo deste breve ensaio (ver Korkmaz et al., 2022), faremos referência a estudos fundamentais e contemporâneos. Nosso objetivo geral é apoiar futuros esforços de pesquisa que buscam avançar o campo, particularmente no contexto brasileiro. O Brasil, caracterizado por sua intrincada dinâmica racial (Telles, 2002), disparidades gritantes de renda (Messias, 2003) e as realidades marginalizadas de certos grupos sociais no local

de trabalho (Lagowska et al., 2024), apresenta uma oportunidade única para estudar a dinâmica de liderança inclusiva. Por meio deste trabalho, queremos desenvolver caminhos para uma compreensão mais profunda e ação significativa dentro do meio sociocultural brasileiro.

ALGUNS INSIGHTS SOBRE A PESQUISA EM LIDERANÇA INCLUSIVA

Diversos conceitos e pouco consenso

O campo da liderança inclusiva encontra seu lugar na interseção dos estudos de gestão da diversidade e liderança. Essas literaturas são extensas e oferecem insights bastante ricos, cada uma com seus próprios pontos de vista. No entanto, essa variedade de perspectivas também contribui para as diferentes conceituações e interpretações da liderança inclusiva (Korkmaz et al., 2022).

A noção de Liderança Inclusiva foi introduzida pela primeira vez por Nembhard e Edmonson (2006), que a definiram como as “palavras e ações exibidas por líderes que convidam e apreciam as contribuições dos outros” (p. 947). Para os autores, líderes inclusivos tentam ouvir as vozes e perspectivas de indivíduos que de outra forma não seriam considerados, criando um ambiente onde os colaboradores se sintam psicologicamente seguros para falar. Ao fazer isso, os líderes inclusivos fazem com que os seguidores sintam que são membros genuínos da organização (Hollander, 2009; Roberson & Perry, 2022). Com base na definição proposta por Nembhard e Edmonson (2006), Carmeli et al. (2010) acrescentaram que a liderança inclusiva deve considerar três dimensões principais: abertura a novas ideias, acessibilidade e estar disponível para os membros da equipe.

Enquanto as conceituações acima mencionadas se concentram em uma perspectiva relacional de liderança, pesquisadores no campo da diversidade afirmam que os líderes inclusivos devem ir além e criar a experiência de inclusão (Roberson & Perry, 2022), entendida como “o grau em que um funcionário é aceito e tratado como um *insider* por outros em um mesmo sistema de trabalho” (Pelled et al., 1999, p. 1014). Alinhados a essa perspectiva, Randell et al. (2018) definiram liderança inclusiva como “um conjunto de comportamentos focados em facilitar que os membros do grupo se sintam parte do mesmo (pertencimento) e mantenham seu senso de individualidade (singularidade) ao mesmo tempo em que contribuem para os processos e resultados do grupo” (p. 191).

A definição proposta por Randell et al. (2018) tem sido amplamente utilizada em pesquisas sobre liderança inclusiva e também serviu de base para o desenvolvimento de instrumentos de medida, como o criado por Ashikali (2019). Niishi e Leroy (2022) destacam que as dimensões de singularidade e pertencimento refletem o estado psicológico de inclusão, mas não exploram os comportamentos direcionados a objetivos que os líderes devem ter para promover a inclusão no local de trabalho. Para eles, os líderes inclusivos devem promover autonomia e competência para estimular a experiência de inclusão (Niishi & Leroy, 2022). Roberson e Perry (2022) acrescentam que a promulgação da liderança inclusiva acontece por meio da comunicação aberta, práticas

diversas de RH, atenção individual e valorização das habilidades das pessoas para colocá-las em melhor uso. Alinhados com essas preocupações, [Korkmaz et al. \(2022\)](#) propõem quatro dimensões de liderança inclusiva: singularidade, pertencimento, demonstração de apreciação e apoio ao esforço organizacional.

Embora outras conceituações ainda estejam surgindo (por exemplo, [Fujimoto e Uddin, 2022](#)), a maioria evoca a apreciação das diferenças dos funcionários por meio de um interesse genuíno em suas perspectivas únicas, fazendo com que todos na equipe sintam que são membros importantes da organização. Isso normalmente envolve a criação de um ambiente onde perspectivas diversas são incentivadas e valorizadas, todos podem participar e as diferenças de status são abordadas e desafiadas. Não obstante, acreditamos que ainda não há um acordo em torno de uma definição do que constitui liderança inclusiva, sua natureza básica e suas dimensões. Essa questão é particularmente importante, pois a falta de uma definição clara pode levar a problemas na operacionalização e mensuração do construto e sua distinção em relação a outros, conforme relataremos ao longo deste ensaio.

Além disso, deve-se observar que a conceituação e os fundamentos teóricos da liderança inclusiva surgiram predominantemente de pesquisas na América do Norte e na Europa Ocidental ([Korkmaz et al., 2022](#)). Embora a necessidade de inclusão dos indivíduos seja prevalente em diferentes países, os meios para atender a essas necessidades podem depender do contexto ([Beijer et al., 2024](#)). Portanto, é fundamental que estudos futuros investiguem se a estrutura estabelecida de liderança inclusiva ressoa de forma semelhante em culturas e países variados, incluindo países pouco pesquisados como o Brasil ([Klarsfeld et al., 2019](#)). Por exemplo, o Brasil é caracterizado por níveis mais altos de distância de poder e coletivismo do que outros países ocidentais ([Beekun et al., 2003](#)). Isso sugere que, para serem inclusivos e impactantes, os líderes brasileiros podem precisar adotar comportamentos diferentes daqueles definidos na literatura atual, tal como enfatizar o fomento de fortes relacionamentos interpessoais e coesão de grupo.

Avançar na literatura sobre liderança inclusiva ao se aprofundar em suas complexidades dentro do contexto brasileiro pode ajudar a lançar luz sobre manifestações culturalmente específicas de liderança inclusiva. Além disso, conduzir análises comparativas transculturais entre o Brasil e outras nações pode enriquecer nossa compreensão dos aspectos universais e culturalmente contingentes da liderança inclusiva.

Distinções conceituais, mas com alguns pontos em comum

Conforme discutido acima, uma premissa comum das definições existentes de liderança inclusiva envolve o papel crítico dos líderes na formação das experiências de inclusão dos colaboradores dentro dos grupos de trabalho. A literatura sugere que a liderança inclusiva engloba um conjunto de comportamentos, ações e palavras de liderança que apoiam e promovem os aspectos psicológicos e funcionais da inclusão, como abertura a – e apreciação pelas – contribuições dos outros, bem como disponibilidade e acessibilidade aos membros do grupo de trabalho em processos de interação.

Nesse sentido, alguns acadêmicos identificaram a liderança inclusiva como uma abordagem relacional (por exemplo, Carmeli et al., 2010), pois lida com a importância da conexão entre os líderes e seus colaboradores e considera como os líderes permitem que os funcionários floresçam e tragam sua identidade singular para o local de trabalho. Portanto, algumas semelhanças entre liderança inclusiva e outros estilos de liderança podem existir. Por exemplo, em um recente estudo, Ye et al. (2019) encontraram uma correlação modesta entre liderança inclusiva e liderança transformacional. De fato, os líderes transformacionais não apenas prestam atenção às necessidades de seus funcionários (Gregory Stone et al., 2004; Wang & Howell, 2010), mas também os incentivam a usar sua criatividade (Avolio & Bass, 2002), reconhecendo assim sua singularidade. Da mesma forma, a liderança autêntica e inclusiva valoriza a expressão genuína sem medo. Da mesma forma, a liderança inclusiva e humilde enfatiza manter a abertura às opiniões dos outros e valorizar os pontos fortes e as contribuições dos funcionários (Walters & Diab, 2016).

Apesar da existência de algumas semelhanças com outros construtos de liderança, alguns acadêmicos argumentam que há uma sobreposição mínima da liderança inclusiva com as conceituações existentes de liderança e que seus princípios-chave não são capturados por outros estilos de liderança (Choi et al., 2017; Randel et al., 2018). Especificamente, o foco principal da liderança inclusiva é diminuir as diferenças de status para que todos os colaboradores se sintam membros relevantes e estimados de seu grupo de trabalho e possam contribuir na tomada de decisões (Nembhard & Edmondson, 2006; Randel et al., 2018). Além disso, em comparação com outros estilos de liderança (como a liderança autêntica e a liderança servidora), a inclusiva enfatiza as percepções dos funcionários em relação a inclusão (Randel et al., 2018).

Além disso, evidências teóricas sugerem que a liderança inclusiva enfatiza forte e exclusivamente a inclusão de grupos sub-representados ou marginalizados que geralmente não são ouvidos, valorizados ou envolvidos na tomada de decisões (Mitchell et al., 2015; Randel et al., 2018). Ela está mais preocupada em reconhecer os talentos dos colaboradores e permitir que suas vozes sejam ouvidas e apreciadas (Carmeli et al., 2010; Shore et al., 2011). Portanto, seus fundamentos teóricos são baseados em mecanismos que ajudam os funcionários a desenvolver a crença de que suas vozes podem realmente ser ouvidas e valorizadas (Wang & Shi, 2021). Ao contrário de outras abordagens, a liderança inclusiva envolve estimular processos afetivos e cognitivos. Líderes inclusivos aproveitam a consciência dos seguidores sobre seus pontos fortes e competências únicas, promovendo o entendimento mútuo entre os membros do grupo. Eles também alavancam as experiências afetivas dos funcionários que surgem da percepção de serem apreciados por sua singularidade e pertencimento dentro do grupo (Nishii & Leroy, 2022).

Apesar das semelhanças com outros estilos de liderança, algumas distinções conceituais importantes precisam ser observadas e esperadas para que se possa explicar os efeitos da liderança inclusiva nos resultados dos colaboradores para além do que se pode obter a partir de outras estruturas de liderança. No entanto, é crucial avançar a teoria da liderança inclusiva examinando sua influência direta e incremental nos resultados alcançados no local de trabalho, distinguindo-a de perspectivas de liderança concorrentes. Por exemplo, com base na pesquisa de Lagowska et

al. (2024), uma linha intrigante a ser explorada é a investigação se a liderança inclusiva, quando justaposta a outros estilos de liderança, provoca diferentes percepções de inclusão entre indivíduos ou minorias historicamente marginalizados. Em sua pesquisa, os autores concluíram que líderes éticos e autênticos têm um impacto diferencial na redução da ameaça de estereótipos de indivíduos marginalizados de favelas brasileiras (Lagowska et al., 2024). Tal investigação tem o potencial de esclarecer a distinção entre construtos e revelar dinâmicas diferenciadas dentro do reino da liderança inclusiva.

Resultados da liderança inclusiva: Fortalecendo indivíduos, desenvolvendo equipes e criando condições para o sucesso das organizações

Nos últimos anos, um emergente corpo de pesquisa começou a analisar os impactos dos comportamentos dos líderes direcionados a promover a inclusão. Um dos primeiros estudos foi conduzido por Nembhard e Edmondson (2006), que descobriu que líderes inclusivos que atraem e apreciam as contribuições de todos os seus seguidores promovem um clima de segurança psicológica dentro do grupo, o que diminui as diferenças de status e aumenta o engajamento.

Outros estudos têm corroborado essas descobertas iniciais, mostrando que, ao se envolverem em ações que afetam positivamente a disposição de seus seguidores de contribuir com novas ideias e perspectivas, os líderes inclusivos têm um impacto positivo na criatividade dos funcionários (Carmeli et al., 2010; Leroy et al., 2021) e na manifestação de comportamentos inovadores (Fang et al., 2019; Javed et al., 2020; Qi et al., 2019). Além disso, como essas lideranças são inerentemente ouvintes atentos e constantemente demonstram atitudes de apoio, descobriu-se que eles proporcionam aos seguidores facilidade e paz de espírito, ajudando-os a lidar com pressões psicológicas, como incerteza, ansiedade e estresse de função e, finalmente, ajudando-os a lidar melhor com o sofrimento psicológico em um momento de crise (Ahmed et al., 2020, 2021). Outros estudos descobriram que os funcionários que percebiam seus líderes como inclusivos tinham níveis mais altos de satisfação no trabalho, comprometimento e comportamentos de cidadania organizacional (Chen et al., 2020) e eram mais propensos a apresentar atitudes como a de assumir o comando (Qiuyun et al., 2019; Wang et al., 2020).

Além dos efeitos no nível individual, também há descobertas que vinculam a liderança inclusiva aos níveis de equipe e organizacional. Por exemplo, as equipes que percebiam seu líder como inclusivo tinham níveis mais altos de comportamento de ajuda (Randel et al., 2018) e níveis mais altos de desempenho na função (Mitchell et al., 2015). Além disso, um estudo descobriu que empresas com líderes inclusivos tinham desempenho unitário significativamente maior do que aquelas sem esses líderes (Hirak et al., 2012). Outra pesquisa revelou que a liderança inclusiva estava positivamente associada à melhoria do desempenho organizacional, incluindo maiores níveis de produtividade, receita e satisfação do cliente (Jackson & Ruderman, 2015). Os efeitos da liderança inclusiva também foram testados em diferentes contextos organizacionais, como

organizações de saúde (Nembhard & Edmondson, 2006), escolas (Crisol et al., 2020) e organizações públicas (Ashikali et al., 2021).

Alguns trabalhos sobre liderança inclusiva se concentram em desembaraçar os mecanismos psicológicos que explicam a relação entre essa liderança e resultados. Muitos deles destacam o papel da segurança psicológica – entendida como uma condição na qual as pessoas se sentem confortáveis em compartilhar suas ideias e ser elas mesmas sem medo de correr riscos interpessoais, como constrangimento, ostracismo ou punição (Edmondson & Bransby, 2023). Por exemplo, pesquisas anteriores mostraram que, por meio da segurança psicológica, práticas de liderança inclusiva impactaram positivamente resultados como criatividade (Carmeli et al., 2010); desempenho da unidade de trabalho (Hirak et al., 2012); a atitude de assumir o comando (Zeng et al., 2020); quebra de regras pró-sociais (Wang & Noe, 2010) e sucesso do projeto (Khan & Khan, 2019). Além disso, comprometimento afetivo (Wang et al., 2020), identificação organizacional (Elsaied, 2020; Mitchell et al., 2015), troca líder-membro (Javed et al., 2018; Wang et al., 2020) e diversidade psicológica (Randel et al., 2016) foram outros processos que explicaram a relação entre liderança inclusiva e desempenho e bem-estar dos seguidores.

Conforme mostrado acima, a pesquisa empírica sobre resultados de liderança inclusiva ganhou força. No entanto, novos estudos devem continuar a explorar os efeitos da liderança inclusiva sobre os funcionários (alvos e não alvos dos esforços de inclusão), equipes e organizações, buscando descobrir resultados novos e distintos. Por exemplo, pesquisas anteriores indicam que os líderes que exibem consideração individualizada por seus subordinados podem estimular comportamentos de busca de feedback entre os membros de sua equipe (Anseel et al., 2015). Em sociedades coletivistas como o Brasil, as normas sociais frequentemente desencorajam os indivíduos de expressar preocupações ou confrontar os outros diretamente para manter relacionamentos interpessoais harmoniosos (Morrison et al., 2004). Consequentemente, pode haver menos casos de investigação direta de feedback entre os funcionários. Isso levanta a questão de se a liderança inclusiva possui a potência de transcender as normas culturais e influenciar os comportamentos de busca de feedback dos colaboradores.

Os esforços de pesquisa futuros devem se aprofundar nos potenciais efeitos adversos da liderança inclusiva para oferecer uma compreensão abrangente de seus resultados (Korkmaz et al., 2022). Por exemplo, investigar como os comportamentos de liderança inclusiva podem afetar negativamente os próprios líderes pode ser uma via interessante de pesquisa. Evidências anteriores sugerem que exercer comportamentos esforçados pode resultar em esgotamento e subsequente desligamento de papéis de liderança ativa (Liao et al., 2021). Explorar as consequências para os líderes de se envolverem em comportamentos inclusivos enriquecerá nossa compreensão das armadilhas potenciais associadas à prática dessa liderança.

Por fim., dada a crescente reação contra o conjunto estudos que exploram a diversidade e inclusão (por exemplo, Prasad & Śliwa, 2024), é crucial que futuros pesquisadores investiguem potenciais respostas negativas à liderança inclusiva. Tal reação, frequentemente caracterizada como parte de narrativas “*anti-woke*”, ressalta uma resistência, particularmente entre grupos favorecidos e majoritários, às iniciativas voltadas a diversidade. Isso pode se manifestar de várias

maneiras, incluindo respostas emocionais como ressentimento ou raiva, mudanças de atitude envolvendo percepções elevadas de ameaça de status e mudanças comportamentais como evitação interpessoal, favoritismo dentro do grupo e enfraquecimento social. Entender essas reações é essencial para desenvolver estratégias para abordar e mitigar a resistência, promovendo práticas de liderança inclusivas mais eficazes e sustentáveis. Pesquisas futuras devem, portanto, investigar essas dinâmicas em maior profundidade para descobrir as causas subjacentes e potenciais intervenções.

Dinâmicas da liderança inclusiva: Desvendando as contingências de seus efeitos

Conforme mostrado acima, a maioria das pesquisas sobre liderança inclusiva examinou seus efeitos diretos nos resultados do trabalho e explicou alguns mecanismos dessa relação. No entanto, apesar dos efeitos positivos descritos acima, a pesquisa mostrou alguns fatores que podem afetar as consequências dessa liderança, fortalecendo-a ou enfraquecendo-a.

Por exemplo, mesmo que tal liderança tenha por objetivo a inclusão de todos os indivíduos, independentemente de seu status (Nemhard & Edmondson, 2006), as pesquisas demonstram que seu impacto positivo é mais forte em membros de grupos marginalizados ou sub-representados, uma vez que aumenta seu senso enfraquecido de autoestima (Randell et al., 2018). Em um estudo que investigou mulheres, a liderança inclusiva aumentou sua autoestima de grupo e também foi considerada um tipo de liderança baseada em relacionamento, o que é um aspecto mais valorizado pelas mulheres (Ye et al., 2017).

Em uma exploração diferenciada das práticas de diversidade organizacional, Jin et al. (2017) revelaram que, por mais que as políticas de diversidade tenham uma influência evidente no desempenho de funcionários brancos, um líder inclusivo surge como um fator fundamental para melhorar o desempenho de funcionários não brancos. Além disso, o estudo de Nishii e Mayer (2009) mostrou de maneira bastante convincente que a diversidade demográfica aumentada por si só contribui para uma diminuição mais pronunciada nas taxas de rotatividade de funcionários trabalhando sob liderança inclusiva. Somando-se a isso, Hirak et al. (2012) trataram do impacto diferencial da liderança inclusiva em relação ao desempenho da equipe. O estudo demonstrou que os líderes que incluem ativamente grupos tradicionalmente marginalizados exercem uma influência mais substancial em equipes com níveis de desempenho mais baixos, pois amplificam os benefícios derivados de perspectivas diversas e inovadoras.

Além disso, embora a maioria das pesquisas tenha sido conduzida em países ocidentais, os resultados mostraram que a liderança inclusiva afeta a percepção de inclusão, bem-estar e resultados de desempenho em diferentes contextos culturais. No geral, os estudos mostram um impacto positivo dessa liderança no senso de inclusão e bem-estar e na diminuição da discriminação. Por exemplo, Adams et al. (2020) estudaram liderança inclusiva em 5 países (Holanda, Alemanha, Islândia, Indonésia e África do Sul), enquanto outros autores mostram o impacto da liderança inclusiva em contextos como China (Chen et al., 2020), Vietnã (Choi et al., 2017) e Índia (Kuknor & Bhattacharya, 2021). As pesquisas comparando países orientais e

ocidentais também mostraram que a cultura impacta os efeitos da liderança inclusiva. Caron et al. (2019) descobriram que o impacto da liderança inclusiva é mais forte em culturas coletivistas, observando que nesses cenários as pessoas dão mais importância à cooperação do grupo. Além disso, pesquisas descobriram que a maior distância do poder é um fator que limita os efeitos da liderança inclusiva, já que os colaboradores não se sentem seguros para expressar suas opiniões e discordar de seus líderes (Guo et al., 2020; Ye et al., 2019).

Além disso, uma organização com um clima de trabalho mais diverso (Randell et al., 2016; Shore et al., 2011), atmosfera inovadora (Chen et al., 2020) e robustez do sistema de GRH (Jia et al., 2022) demonstra incremento dos efeitos da liderança inclusiva. Finalmente, as características dos seguidores também podem impactar a relação entre liderança inclusiva e desempenho.

No geral, a pesquisa sobre liderança inclusiva tem se desenvolvido rapidamente, explorando várias condições limítrofes que podem enfraquecer ou fortalecer seus efeitos. Essas condições incluem, entre outros fatores, o contexto (como cultura nacional e organizacional ou indústria), o tipo de tarefa e as características do líder. Finalmente, dado que a liderança inclusiva visa predominantemente a inclusão de grupos historicamente marginalizados, é crucial explorar como as diversas realidades raciais podem influenciar a eficácia das iniciativas de liderança inclusiva. Por exemplo, o cenário racial varia significativamente entre os países: enquanto os negros constituem uma minoria nos EUA, os indivíduos pardos e negros formam a maioria da população no Brasil, de acordo com o Censo Brasileiro de 2022. Apesar dessa maioria demográfica, pessoas brancas são a maioria em posições de máxima liderança em muitas organizações e agências no país. Essas dinâmicas raciais complexas (Telles, 2002) podem representar tanto restrições (por exemplo, desigualdades sociais acentuadas baseadas em raça) quanto oportunidades (por exemplo, a diversidade étnico-racial é parte da realidade brasileira) para a implementação e impacto de estratégias de liderança inclusivas.

DA TEORIA À PRÁTICA

Nos últimos vinte anos, aproximadamente, as organizações expandiram consideravelmente a atenção à diversidade no trabalho. No entanto, apenas recentemente as pesquisas começaram a apontar que a diversidade por si só pode não resultar necessariamente em benefícios positivos, sendo necessário que se apresentem condições adicionais (Shore et al., 2011). A inclusão surgiu como um conceito central em relação à diversidade: enquanto a diversidade está conectada a leis e políticas organizacionais, a inclusão é uma questão de prática; e uma das maneiras de promover a inclusão é a liderança inclusiva.

As descobertas relatadas neste ensaio e o conhecimento até então estabelecido subsidiam recomendações práticas. Em primeiro lugar, é crucial reconhecer que as organizações que buscam integrar estratégias de diversidade de forma eficaz devem focar seus esforços na liderança inclusiva. Isso exige o desenvolvimento de uma visão convincente que ressalte a importância dessa liderança, enfatizando os benefícios associados. Além disso, a liderança sênior deve demonstrar

comprometimento inabalável e exemplificar práticas de liderança inclusiva, servindo como modelo para os demais (Barak et al., 2022). Promover indivíduos de grupos marginalizados para funções de liderança pode sinalizar ainda mais a dedicação de uma organização ao fornecer uma plataforma para as vozes e representação desses grupos (Chanland & Murphy, 2018; Kravitz, 2008). Por fim, enfatizar a liderança inclusiva durante o recrutamento pode atrair indivíduos que se alinham com os comportamentos e valores de inclusão (Nishii & Paluch, 2018; Woodrow & Guest, 2014).

Finalmente, os departamentos de RH devem estabelecer proativamente programas de treinamento abrangentes dedicados à liderança inclusiva para equipar os gerentes com as habilidades para lidar com essa questão. Esses programas podem servir como uma plataforma para preencher a lacuna entre as políticas de diversidade organizacional e os comportamentos cotidianos dos gerentes, garantindo que a diversidade seja totalmente aproveitada. Especificamente, as organizações devem adotar uma abordagem personalizada para os caminhos de aprendizagem e desenvolvimento dos líderes (Korkmaz et al., 2022). Além disso, defendemos a integração de comportamentos de liderança inclusiva no currículo de programas de gestão, enfatizando que ser inclusivo deve ser um aspecto integral do paradigma de liderança. Essa mudança ajudará a redefinir a própria essência do que significa ser um líder eficaz e com visão de futuro no mundo diversificado e dinâmico de hoje.

É importante ressaltar que, para ter uma organização totalmente inclusiva, a inclusão do líder deve estar presente em todos os níveis organizacionais e considerar todo tipo de diversidade (gênero, raça, orientação sexual, crenças, habilidades, etc.). Como os líderes inclusivos estão preocupados com a equidade e a justiça para todos, provavelmente criarão um ambiente ético no qual comportamentos disfuncionais não serão tolerados (Perry et al., 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inclusão de grupos marginalizados e minorias tem sido uma preocupação fundamental da pesquisa e prática organizacional há muito tempo. No entanto, a promoção de um ambiente de trabalho diverso, por si só, não é o suficiente para que os resultados de um processo de inclusão sejam visíveis, uma vez que os colaboradores sub-representados precisam também sentir que suas vozes são ouvidas e que pertencem à organização. Para alcançar uma organização totalmente inclusiva, o papel do líder é crucial. O comportamento de apoio de líderes com essa intenção aumenta a diversidade e promove um senso de inclusão entre os funcionários, ajudando-os a lidar com o sofrimento psicológico e a aprender com falhas e erros (Ahmed et al., 2020). Essa dinâmica pode ser particularmente impactante para organizações e líderes brasileiros, considerando que, apesar da natureza diversa do país, a inclusão é um aspecto que tem sido frequentemente negligenciado (Torres & Hanashiro, 2017). Portanto, convidamos os acadêmicos, particularmente os atuando no Brasil, a continuar desenvolvendo teorias e pesquisas sobre liderança inclusiva para ajudar as organizações a cultivar “um ambiente que reconheça, acolha e aceite diferentes abordagens, estilos, perspectivas e experiências” (Winters, 2013, p. 206).

REFERÊNCIAS

- Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145-1173. <https://doi.org/10.1111/apps.12230>
- Ahmed, F., Zhao, F., & Faraz, N. A. (2020). How and when does inclusive leadership curb psychological distress during a crisis? Evidence from the COVID-19 outbreak. *Frontiers in Psychology*, 11, 1898. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01898>
- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. A., & Qin, Y. J. (2021). How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis: A three-wave longitudinal mediation study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(2), 819-831. <https://doi.org/10.1111/jan.14637>
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318-348. <https://doi.org/10.1177/014920631348452>
- Ashikali, T. (2019, July). Leading towards inclusiveness: Developing a measurement instrument for inclusive leadership. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 16444). Academy of Management.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Ashley, L. (2010) 'Making a difference? The use (and abuse) of diversity management at the UK's elite law firms. *Work, Employment and Society*, 24(4), 711-727. <https://doi.org/10.1177/0950017010380639>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Barak, M. E. M., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2022). What leaders say versus what they Do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840-871. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>
- Beekun, R. I., Stedham, Y., & Yamamura, J. H. (2003). Business ethics in Brazil and the US: A comparative investigation. *Journal of Business Ethics*, 42, 267-279. <https://doi.org/10.1023/A:1022200702149>
- Beijer, S. E., Knappert, L., & Stephenson, K. A. (2024). "It doesn't make sense to stick with old patterns": How leaders adapt their behavior to foster inclusion in a disruptive context. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/job.2766>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Caron, J., Asselin, H., Beaudoin, J. M., & Muresanu, D. (2019). Promoting perceived insider status of indigenous employees: A review within the psychological contract framework. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(4), 609-638. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2019-0031>

- Chanland, D. E., & Murphy, W. M. (2018). Propelling diverse leaders to the top: A developmental network approach. *Human Resource Management*, 57(1), 111-126. <https://doi.org/10.1002/hrm.21842>
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X., & Liu, Y. (2020). Inclusive leadership promotes challenge-oriented organizational citizenship behavior through the mediation of work engagement and moderation of organizational innovative atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 11, 2020. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560594>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18, 1877-1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Crisol Moya, E., Molonia, T., & Caurcel Cara, M. J. (2020). Inclusive leadership and education quality: Adaptation and validation of the questionnaire “Inclusive Leadership in Schools”(LEI-Q) to the Italian context. *Sustainability*, 12(13), 5375. <https://doi.org/10.3390/su12135375>
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181. <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Elsaied, M. M. (2020). A moderated mediation model for the relationship between inclusive leadership and job embeddedness. *American Journal of Business*, 35(3/4), 191-210. <https://doi.org/10.1108/AJB-06-2019-0035>
- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees’ innovative behaviors: The mediation of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 1803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Fujimoto, Y., & Uddin, J. (2022). Inclusive leadership for reduced inequality: Economic–Social–Economic cycle of inclusion. *Journal of Business Ethics*, 181, 563-582. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04920-2>
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. <https://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Guggenberger, P., Maor, D., Park, M., & Simon, P. (2023). *The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. McKinsey & Company.
- Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2020). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41, 1301-1310. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00647-x>
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107-117. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.009>

- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (Eds.). (1995). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10189-000>
- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K., & Bashir, S. (2020). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of creative self-efficacy. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769-782. <https://doi.org/10.1002/jocb.487>
- Javed, B., Khan, A. K., & Quratulain, S. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: Examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. *Journal of Psychology*, 152(8), 594-612. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1489767>
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763. <https://doi.org/10.2307/2667054>
- Jia, J., Jiao, Y., & Han, H. (2022). Inclusive leadership and team creativity: A moderated mediation model of Chinese talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(21), 4284-4307. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1966073>
- Jin, M., Lee, J., & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303-319. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0151>
- Khan, N. A., & Khan, A. N. (2019). What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations? *Government Information Quarterly*, 36(4), 101391. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.003>
- Klarsfeld, A., Knappert, L., Kornau, A., Ngunjiri, F. W., & Sieben, B. (2019). Diversity in under-researched countries: New empirical fields challenging old theories? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(7), 694-704. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2019-0110>
- Korkmaz, A. V., Engen, M. L. van, Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Kravitz, D. A. (2008). The diversity–validity dilemma: Beyond selection the role of affirmative action. *Personnel Psychology*, 61(1), 173-193. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00110.x>
- Kuknor, S., & Bhattacharya, S. (2021). Exploring organizational inclusion and inclusive leadership in Indian companies. *European Business Review*, 33(3), 450-464. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2020-0089>
- Lagowska, U., Sobral, F., Jacob, J., Hafenbrack, A. C., & Goldszmidt, R. (2024). Following community norms or an internal compass? The role of prospective leaders' social category membership in the differential effects of authentic and ethical leadership on stereotype threat. *Journal of Applied Psychology*, 109(5), 622-649. <https://doi.org/10.1037/apl0001156>
- Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & Hoever, J. (2021). Fostering team creativity through team-focused inclusion: The role of leader harvesting the benefits of diversity and cultivating value-in-diversity beliefs. *Group & Organization Management*, 47(4), 798-839. <https://doi.org/10.1177/105960112110096>

- Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S. H. (2021). Serving you depletes me? A leader-centric examination of servant leadership behaviors. *Journal of Management*, 47(5), 1185-1218. <https://doi.org/10.1177/01492063209068>
- Messias, E. (2003). Income inequality, illiteracy rate, and life expectancy in Brazil. *American Journal of Public Health*, 93(8), 1294-1296. <https://doi.org/10.2105/AJPH.93.8.1294>
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54(2), 217-239. <https://doi.org/10.1002/hrm.21658>
- Morrison, E. W., Chen, Y. R., & Salgado, S. R. (2004). Cultural differences in newcomer feedback seeking: A comparison of the United States and Hong Kong. *Applied Psychology*, 53(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00158.x>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412. <https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683-722. <https://doi.org/10.1177/10596011221111505>
- Nishii, L. H., & Paluch, R. M. (2018). Leaders as HR sensegivers: Four HR implementation behaviors that create strong HR systems. *Human Resource Management Review*, 28(3), 319-323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.007>
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: Trenchant formulations or transient fashions? *British Journal of Management*, 25(1), 23-39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>
- Pelled, L. H., Ledford, G. E., Jr., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36(7), 1013-1031. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00168>
- Perry, E. L., Block, C. J., & Noumair, D. A. (2020). Leading in: Inclusive leadership, inclusive climates and sexual harassment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(4), 430-447. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2019-0120>
- Prasad, A., & Śliwa, M. (2024). Critiquing the backlash against wokeness: In defense of DEI scholarship and practice. *Academy of Management Perspectives*, 38(2), 245-259. <https://doi.org/10.5465/amp.2023.0066>
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS One*, 14(2), e0212091. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>

- Qiuyun, G., Nan, L., Hua, W., & Mao, J. (2019). Leader inclusiveness and taking charge: The role of thriving at work and regulatory focus. *Frontiers of Psychology*, *10*, 2393. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02393>
- Randel, A. E., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Chung, B., & Shore, L. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(1), 216-234. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0123>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, *47*(4), 755-778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, *43*(2), 197-217. <https://doi.org/10.1177/009102601452220>
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, *47*(4), 723-754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- 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. <https://doi.org/10.1177/01492063103859>
- Telles, E. E. (2002). Racial ambiguity among the Brazilian population. *Ethnic and Racial Studies*, *25*(3), 415-441. <https://doi.org/10.1080/01419870252932133>
- Torres, C. V., & Hanashiro, D. M. M. (2017). Cultural diversity and inclusion in Brazilian organizations: Challenges for training of minorities groups. In A. Arenas, D. Di Marco, L. Munduate, & M. Euwema (Eds.), *Shaping inclusive workplaces through social dialogue. industrial relations & conflict management* (pp.153-168). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-66393-7_10
- van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022). A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership. *Group & Organization Management*, *47*(4), 779-797. <https://doi.org/10.1177/1059601121997229>
- Ye, Q., Wang, D., & Guo, W., (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, *37*(4), 468-480. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>
- Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2017). Promoting employees' learning from errors by inclusive leadership: Do positive mood and gender matter? *Baltic Journal of Management*, *13*(1), 125-142. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2017-0160>
- Walters, K. N., & Diab, D. L. (2016). Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement. *Journal of Leadership Studies*, *10*(2), 7-18. <https://doi.org/10.1002/jls.21434>
- Wang, X. H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, *95*(6), 1134. <https://doi.org/10.1037/a0020754>

- Wang, F., & Shi, W. (2021). Inclusive leadership and pro-social rule breaking: The role of psychological safety, leadership identification and leader-member exchange. *Psychological Reports*, 124(5), 2155-2179. <https://doi.org/10.1177/0033294120953558>
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F., & Wang, M. (2020). How inclusive leadership enhances follower taking charge: The mediating role of affective commitment and the moderating role of traditionality. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 1103-1114. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S280911>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Winters, M.-F. (2013). From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 205-228). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch7>
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38-56. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12021>
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: Roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 11, 62. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Liliane Furtado: Conceitualização; Investigação; Metodologia; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Juliana Costa de Carvalho: Conceitualização; Investigação; Metodologia; Redação – rascunho original.

Filipe Sobral: Conceitualização; Investigação; Metodologia; Administração do Projeto; Supervisão; Redação – revisão e edição.