

DIVERSIDADE E INCLUSÃO: BENEFÍCIOS PARA A CULTURA E PARA O CLIMA NA IMPLEMENTAÇÃO DE GRUPOS DE AFINIDADE

Diogo Milhomens Lopes^{1*}

<https://orcid.org/0000-0002-1757-8971> 

Ana Luiza Terra Costa Mathias²

<https://orcid.org/0000-0002-2685-3867> 

*Autor correspondente: dmlopes03@gmail.com

¹Especialista em Gestão de Negócios. Coordenador de Projetos II na Arco Educação. Rua Martim Afonso, nº 1543, Bigorrilho, 80730-030, Curitiba, Paraná, Brasil.

²Doutora em Administração. Professora orientadora. Rua Cezira Giovanoni Moretti, 580, Santa Rosa, 13414-157, Piracicaba, São Paulo, Brasil.

O estudo sobre diversidade e inclusão nas organizações ganha relevância, principalmente diante da ampliação das práticas de Ambiental, Social e Governança (ASG). No âmbito da diversidade, o foco recai sobre a construção de uma organização que reflita, em termos de raça, gênero, orientação sexual, gerações e pessoas com deficiência, entre outros recortes, a pluralidade presente na sociedade em que está inserida. No que se refere às práticas de inclusão, o debate concentra-se no desafio de inserir grupos historicamente afastados dos espaços de oportunidade, com valorização de suas características individuais^[1].

Em termos conceituais, diversidade corresponde à pluralidade de variações físicas, psicológicas, sociais e emocionais dos seres humanos; inclusão nas organizações diz respeito à valorização de toda pessoa e à oferta das mesmas oportunidades^[2]. Com base nessas definições de diversidade e inclusão, observa-se o reforço da importância desses temas nas ações relacionadas às práticas do social de ASG, sobretudo quando conectadas à Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) e às pautas voltadas à redução de desigualdades e ao desenvolvimento da igualdade de gênero^[3].

Dentre diferentes práticas associadas ao desenvolvimento de diversidade e inclusão corporativa, uma das mais comuns é a criação de grupos de afinidade, conhecidos internacionalmente como Employee Resource Groups (ERGs). Esses grupos tiveram origem em políticas de afirmação, definidas como políticas de promoção da igualdade de oportunidades – raciais, de gênero, de pessoas com deficiência, de pessoas LGBTQIAP+, entre outras – e, atualmente, são reconhecidos como meios eficazes para potencializar os negócios de uma empresa e criar um ambiente mais inclusivo^[4].

Os ERGs são formados por pessoas com interesses em comum dentro das organizações e se reúnem periodicamente para definir temas prioritários para ações e discussões relacionadas à diversidade, equidade e inclusão^[3].

Cox^[5], um dos primeiros autores a compilar teorias, pesquisas e práticas de diversidade e inclusão, desenvolveu um modelo que explica o impacto da diversidade nas organizações. Segundo essa abordagem, um ambiente diverso impulsiona resultados individuais positivos, os quais elevam a eficiência organizacional^[5].

O estímulo ao trabalho com pautas conectadas ao social de ASG também amplia o espaço para diversidade e inclusão nas discussões, especialmente quando associado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) da ONU e ao compromisso das organizações com a Agenda de 2030, cujo propósito é criar condições melhores para o planeta e para as pessoas^[3].

No Brasil, os temas de diversidade e inclusão chegaram ao ambiente corporativo por meio de multinacionais, principalmente norte-americanas, na década de 1990. Desde então, a pauta passou por expansão e passou a incorporar discussões associadas ao clima organizacional, o que a consolidou como vetor de promoção do sentimento de pertencimento entre funcionários geralmente classificados como minorias^[1].

Além disso, os grupos podem atuar como potencializadores de negócios e resultados^[1]. Pesquisas realizadas pelo Cloverpop e divulgadas em artigo publicado na Forbes, em 2017, por Erik Larson, um de seus fundadores, indicam que times diversos tomam decisões de negócios melhores em 87% dos casos, com velocidade duas vezes maior em comparação a times não diversos^[6].

Com relação ao desenvolvimento dos grupos de afinidade (ERGs), Briscoe e Safford^[7] destacam a complexidade em defini-los de maneira única. De modo direto, esses grupos – formados por pessoas conectadas por semelhanças – permanecem alinhados com a visão, os valores, a missão e os objetivos estratégicos da companhia^[1]. Organizados e normalmente vinculados à área de recursos humanos ou à de diversidade, eles são responsáveis por promover ações voltadas à equidade e à inclusão, como rodas de conversa, treinamentos, clubes do livro e programas de mentoria, entre outras iniciativas.

A intenção de criação dos ERGs, segundo Briscoe e Safford^[7], situa-se em um espectro composto por dois extremos: de um lado, a formação dos grupos motivada por interesses de funcionários que buscam alinhar suas crenças ao trabalho; de outro, a criação impulsionada pelas empresas, como estratégia de posicionamento de marca empregadora e de fortalecimento de resultados corporativos positivos. Como apresentado por Mota et al.^[3], os grupos de

afinidade exercem papel relevante na priorização de temas e na promoção de avanços nas organizações em relação às políticas de diversidade e inclusão.

Quando se trata de cultura e clima organizacional, é necessário adotar postura crítica para identificar quais práticas devem ser mantidas e revisar de forma contínua se elas ainda fazem sentido, conforme defendido por Lanzer^[8]. O entendimento das estratégias de diversidade e inclusão, como a implementação e o desenvolvimento de grupos de afinidade nas empresas, torna-se cada vez mais um vetor para o desenvolvimento organizacional e para o crescimento do negócio^[9].

Tendo em vista as definições e os possíveis benefícios associados à implementação de ERGs nas organizações, o objetivo deste estudo é investigar a percepção de seus participantes por meio de um questionário com perguntas quantitativas e qualitativas, que abrange os processos de execução e os resultados, com ênfase em marcadores de gênero, raça, orientação sexual e condição de deficiência na cultura e no clima organizacional de uma empresa brasileira.

Este estudo apresenta um estudo de caso, definido por Yin^[10] como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, no qual os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente delimitados, realizado em uma empresa brasileira que implementou recentemente grupos de afinidade. Essa organização possui entre 1000 e 5000 funcionários e conta com sedes em diversas cidades de três diferentes regiões do Brasil, além de colaboradores em modelo de trabalho remoto.

O estudo de caso concentrou-se na experiência dos funcionários da empresa com a fundação e o desenvolvimento dos grupos de afinidade. Os dados coletados foram obtidos por meio de um formulário com perguntas abertas e fechadas, aplicado de maneira anônima aos funcionários participantes dos ERGs.

O formulário, composto por um questionário com perguntas sobre motivações, objetivos, ganhos e percepções – conforme apresentado no Quadro 1 – possibilita o tratamento dos dados de maneira mais detalhada e contempla os recortes correspondentes às pautas tratadas nos grupos. A construção do formulário foi baseada em pesquisas de mercado que investigam o tema de diversidade e inclusão, como a da Deloitte^[14], e em estudos previamente aplicados na empresa sobre o assunto.

Quanto à aplicação, o formulário foi divulgado nos canais oficiais de comunicação da empresa voltados aos grupos de afinidade com recortes de gênero, raça, pessoas LGBTQIAP+ e pessoas com deficiência, com restrição aos participantes desses grupos. Ele permaneceu

disponível entre 03 mai. 2024 e 17 mai. 2024 e obteve 81 respostas entre as 541 pessoas inscritas nos grupos de afinidade, embora nem todas fossem participantes ativas. O resultado representa 15% de adesão e evidencia uma limitação metodológica.

Quadro 1. Perguntas aplicadas no formulário sobre grupos de afinidade

Perguntas	Opções de resposta
De qual(is) grupo(s) de afinidade/diálogo você faz parte?	Grupo étnico-racial, grupo LGBTQIAP+, grupo de pessoas com deficiência, grupo de equidade de gênero, grupo de educação inclusiva
Em uma escala de 0 a 10, o quanto é provável que você indique a participação de um(a) colega para participar dos grupos de diálogo/afinidade?	0 a 10
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que a participação nos grupos de afinidade colabora para seu pertencimento na empresa?	0 a 10
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que as ações do grupo de afinidade podem impactar positivamente na cultura e no clima organizacional da empresa?	0 a 10
Em uma escala de 0 a 10, o quanto satisfeito você está com o desenvolvimento do grupo de afinidade?	0 a 10
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que a participação nas iniciativas de diversidade colabora para que você tenha um melhor desempenho nas suas atividades?	0 a 10
Em sua opinião, existem desafios enfrentados pelos grupos atualmente? Se sim, quais?	Resposta aberta
Quais evoluções você acredita que poderiam ser implementadas no grupo de afinidade?	Resposta aberta

Fonte: Dados originais da pesquisa.

Além disso, para compilar alguns resultados, foi utilizada a metodologia de Net Promoter Score (NPS), apresentada por Reichheld^[12] em artigo da Harvard como um indicador ao qual as empresas devem estar atentas, pois traduz a satisfação em lealdade prática e, consequentemente, em crescimento real. O NPS é calculado pela diferença entre a porcentagem de promotores – notas 9 e 10 de uma escala entre 0 e 10 – e a porcentagem de detratores – notas 0 a 6 de uma escala entre 0 e 10^[11].

Com o uso do NPS, é possível classificar os grupos de afinidade em zonas de NPS, conceito criado pela Track.co em 2013: zona de encantamento (entre 91 e 100) e zona de excelência (entre 76 e 90), ambas associadas a motor de crescimento e lealdade que atrai novos públicos; zona de qualidade (entre 51 e 75), que indica estabilidade, mas risco de comoditização; zona de aperfeiçoamento (entre 1 e 50) e zona crítica (entre – 100 e 0), que demonstra sinais de alerta de que a experiência não gera lealdade^[13].

O procedimento adotado seguiu a lógica da análise de conteúdo proposta por Bardin^[15], com uma leitura flutuante inicial (pré-análise), seguida do agrupamento por similaridade

(exploração do material) e, por fim, da interpretação dos achados em categorias de fatores promotores ou ofensores (tratamento dos resultados).

Os grupos de afinidade da empresa foram criados em meados de 2022, a partir da colaboração entre um *trainee* e o time de diversidade e inclusão, que estruturaram a governança e lançaram os primeiros grupos ao longo do ano.

Quanto ao modelo de governança, a responsabilidade pelos ERGs é compartilhada entre três diferentes grupos. O primeiro é o time de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), responsável por liderar a frente estratégica e o planejamento de ações de diversidade e inclusão para a empresa, bem como informar os demais grupos sobre esses pontos. O segundo grupo é formado por líderes embaixadores, funcionários voluntários que operacionalizam ações e atuam como líderes de cada grupo de diálogo. Por fim, há os embaixadores, que se conectam ou apoiam as pautas dos grupos e respondem pela multiplicação das ações e disseminação dos conhecimentos.

Os grupos iniciados em 2022 foram: educação inclusiva (focado na divulgação e no compartilhamento de práticas educacionais que promovem a inclusão de todas as pessoas no processo de aprendizagem), pessoas com deficiência, pessoas LGBQIAP+ e étnico-racial. Paralelamente, foi estruturado um programa de mentoria de lideranças femininas para o recorte de gênero. Inicialmente, os grupos reuniram em média 20 a 30 participantes cada. No ano de 2022, o foco concentrou-se na estruturação dos grupos e na realização mensal de encontros para debater temas relevantes para cada um deles.

Em 2023, os grupos expandiram-se, com a participação de pessoas convidadas internas e externas para interações com as participantes e a companhia, com marco na criação da Semana de Diversidade, destinada a ampliar o tema para todos os colaboradores. Em 2024, os grupos continuam em crescimento, com 541 pessoas inscritas e agora incluem a frente de gênero.

Os encontros dos grupos de afinidade ocorrem mensalmente, e as pautas são geralmente definidas pelas pessoas líderes embaixadoras. Existe ampla abertura para que essas lideranças recebam sugestões e contribuições. As atividades abrangem discussões sobre temas específicos, análises de livros e filmes, debates com pessoas referência nos assuntos, entre outras.

Em um compilado de 81 respostas, observa-se que os participantes dos grupos de afinidade apresentam sentimento positivo em relação a eles. A nota NPS foi 60, o que posiciona os grupos na zona de qualidade. Além disso, 92% dos respondentes foram classificados como promotores, participantes extremamente satisfeitos, leais e entusiasmados com os ERGs, ou como passivos, participantes satisfeitos, mas indiferentes; não insatisfeitos, mas sem

demonstração de lealdade ativa^[12], o que indica forte convergência de percepções positivas sobre o tema. A média geral das notas foi de 8,94, como demonstrado na Figura 1.

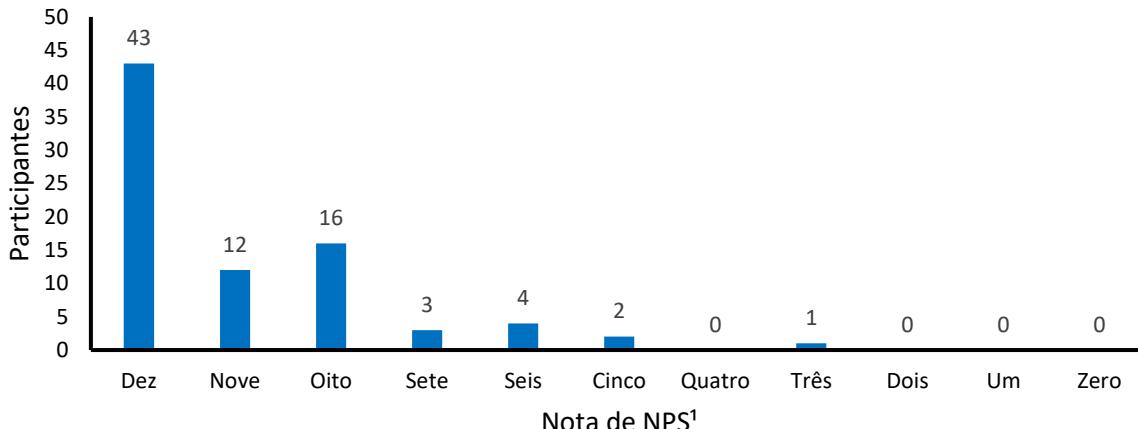


Figura 1. Notas de NPS: Disposição em indicar colegas para participação em grupos de diálogo/afinidade^[11]

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Nota. ¹NPS: Net Promoter Score.

Essa evidência encontra suporte em Douglas^[9], que, ao analisar grupos de afinidade, demonstra como a percepção de pertencimento e de valor compartilhado atua como catalisador para o engajamento e a lealdade. Dessa forma, é possível inferir que os fatores qualitativos identificados como promotores apresentam relação direta com o fortalecimento desse vínculo organizacional.

Apesar dos resultados positivos em diversas perguntas, conforme apresentado na Tabela 1, que reforçam o papel dos grupos de afinidade na melhoria do desempenho empresarial por meio do aumento do engajamento e do sentimento de pertencimento entre os colaboradores, um dos dados da pesquisa apresentou destaque negativo. Quando questionados sobre o quanto seguros se sentem para expressar suas opiniões, atribuíram nota média de 7,69, ou seja, 1,25 ponto abaixo da nota referente à promoção dos grupos de afinidade, com 38% das pessoas classificadas como passivas.

Esse resultado dialoga com a análise de Douglas^[9], que reconhece os grupos de afinidade como catalisadores de engajamento, mas ressalta que seu potencial máximo é alcançado quando seus aprendizados se estendem ao ambiente organizacional na totalidade. Portanto, ainda que os grupos sejam valorizados e recomendados, permanece a oportunidade de fortalecer a diversidade e a inclusão de forma mais ampla e sistêmica na empresa.

Tabela 1. Compilado de médias para as perguntas fechadas de nota de 0 a 10 do formulário

Perguntas	Média das 81 respostas	Desvio padrão
Em uma escala de 0 a 10, o quanto é provável que você indique a participação de um(a) colega para participar dos grupos de diálogo/afinidade?	8,94	1,48
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você sente que a existência de uma frente de diversidade na empresa colabora para que você tenha maior motivação de permanecer nela?	8,78	1,89
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que as ações do grupo de afinidade podem impactar positivamente na cultura e no clima organizacional da empresa?	8,77	1,74
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que a participação nos grupos de afinidade colabora para seu pertencimento na empresa?	8,56	1,72
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que a participação nas iniciativas de diversidade colabora para que você tenha um melhor desempenho nas suas atividades?	8,16	2,00
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você se sente mais acolhido(a) e pertencente à empresa desde que começou a participar das iniciativas de diversidade?	8,10	2,15
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você está satisfeito com o desenvolvimento do grupo de afinidade?	7,99	1,91
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você se sente seguro(a) em expressar a sua opinião em diferentes situações?	7,69	2,08

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Em relação ao desvio padrão, observa-se variação considerável entre as notas fornecidas pelas participantes, com a nota de NPS que apresentou o menor desvio, ilustrado pela distribuição da Figura 1. Esse resultado dialoga com Cox^[5], que argumenta que a diversidade organizacional exige o reconhecimento de que diferentes grupos vivenciam a cultura de maneiras distintas, o que explica a presença de percepções divergentes mesmo em espaços como os ERGs. De forma semelhante, Nayani^[4] reforça que os ERGs alcançam seu potencial transformador quando as organizações integram suas práticas à estratégia e oferecem suporte consistente, o que impede que discrepâncias de percepção limitem sua efetividade.

No geral, os resultados das perguntas direcionadas aos participantes dos grupos de afinidade demonstraram que o engajamento e o sentimento de pertencimento à empresa foram fortalecidos a partir dos ERGs. Apesar disso, emergiram pontos relevantes de melhoria a serem considerados nos próximos passos, sintetizados no Quadro 2 com base nos principais aspectos mencionados na resposta à pergunta: “Quais evoluções você acredita que poderiam ser implementadas no grupo de afinidade?”.

Quadro 2. Principais pontos levantados como evoluções para os grupos de afinidade

Maior envolvimento e apoio da liderança: presença e incentivo ativo das lideranças e políticas internas
Implementação de projetos práticos e efetivos: desenvolvimento de projetos concretos e implementação de políticas de diversidade
Ações para além dos grupos de afinidade: ampliação das discussões para outros patamares na empresa e temas sendo abordados de modo mais rotineiro
Visibilidade e oficialização dos grupos: grupos impulsionados pela alta liderança e oficialização dos grupos como parte integrante da estrutura organizacional da empresa
Engajamento e participação dos colaboradores: incentivo para maior participação dos colaboradores e envolver mais representantes dos grupos de afinidade em decisões estratégicas da empresa

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Nas perguntas qualitativas, quando questionadas sobre quais evoluções poderiam fortalecer a frente de diversidade e inclusão, muitas pessoas apontaram como principal ponto de melhoria a necessidade de transformar os temas debatidos nos grupos em ações mais práticas dentro da empresa. Essa percepção também esclarece a diferença entre os resultados das duas perguntas apresentadas nos parágrafos anteriores.

Na Tabela 4, é possível verificar como as médias se apresentam nos diferentes grupos de afinidade e como as diferenças entre essas notas podem levar a reflexões e conclusões, inclusive com conexão aos valores de desvio padrão apresentados na Tabela 2.

Um ponto observado nesses dados é que as perguntas com maior desvio – “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você se sente mais acolhido(a) e pertencente à empresa desde que começou a participar das iniciativas de diversidade?” e “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você se sente seguro(a) em expressar a sua opinião em diferentes situações?” – apresentam discrepâncias significativas entre grupos.

Tabela 2. Compilado de médias para as perguntas fechadas de nota de 0 a 10 do formulário por cada grupo de diálogo

Perguntas	Educação inclusiva (21 respostas)	LGBTQIAP+ (22 respostas)	Equidade de gênero (27 respostas)	Pessoas com deficiência (13 respostas)	Étnico-racial (36 respostas)
Em uma escala de zero a dez, o quanto você acredita que a participação nos grupos de afinidade colabora para seu pertencimento na empresa?	8,47	8,64	8,51	8,85	8,53
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria a participação de um(a) colega para participar dos	8,80	8,82	8,96	9,23	8,83

Perguntas	Educação inclusiva (21 respostas)	LGBTQIAP+ (22 respostas)	Equidade de gênero (27 respostas)	Pessoas com deficiência (13 respostas)	Étnico-racial (36 respostas)
grupos de diálogo/afinidade?					
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você sente que a existência de uma frente de diversidade na empresa colabora para que você tenha maior motivação de permanecer nela?	8,52	8,82	8,52	8,85	9,00
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que as ações do grupo de afinidade podem impactar positivamente na cultura e no clima organizacional da empresa?	9,00	8,55	8,44	8,92	8,83
Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que a participação nas iniciativas de diversidade colabora para que você tenha um melhor desempenho nas suas atividades?	8,23	8,18	8,11	8,77	7,81

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Ao analisar as perguntas com maior desvio padrão, é possível perceber que ambas apresentam discrepâncias relacionadas aos diferentes grupos. No que se refere à primeira, o grupo de Educação Inclusiva se distancia consideravelmente do padrão observado nos demais grupos. Em relação à segunda, observa-se uma variação média de 0,3 pontos entre os grupos.

Ao comparar as respostas por grupo, os pontos de melhoria esperados trazidos na última pergunta aberta se mantêm no padrão da análise do todo, o que sugere que as necessidades para os próximos passos são de natureza organizacional ampla, sem se restringir a um grupo ou recorte específico.

Na Figura 2, o compilado da distribuição das notas de NPS de todos os grupos de afinidade (ERGs) pode ser observado, com apenas um grupo abaixo da zona de qualidade – o

de Educação Inclusiva – e todos os outros dentro da zona de qualidade, e o grupo de Pessoas com Deficiência alcança a maior nota.

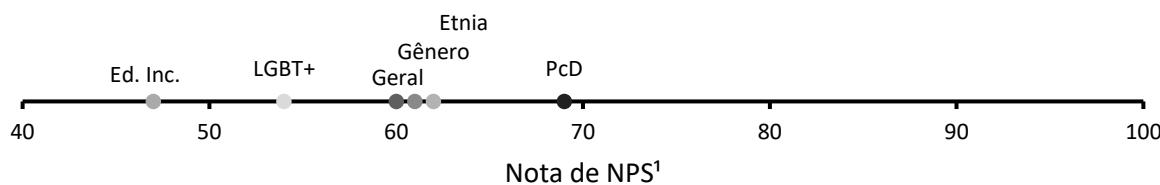


Figura 2. Notas de NPS: Compilado da distribuição do NPS por grupo e geral^[11]

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Nota. ¹NPS: Net Promoter Score.

Os resultados obtidos na pesquisa podem ser relacionados às práticas de diversidade, equidade e inclusão observadas em outras empresas. Em pesquisa elaborada pela Deloitte (2023), com 355 respondentes de diferentes organizações, 94% afirmam que práticas de diversidade e inclusão melhoram a qualidade da força de trabalho e 96% consideram que tais práticas promovem um ambiente mais acolhedor nas empresas^[14]. Esses dados reforçam a relevância do tema no contexto corporativo.

Esses resultados também corroboram os achados apresentados, nos quais a nota média da pergunta “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que a participação nas iniciativas de diversidade colabora para que você tenha um melhor desempenho nas suas atividades?” foi 8,16; e da pergunta “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você acredita que as ações do grupo de afinidade podem impactar positivamente na cultura e no clima organizacional da empresa?”, 8,77 – valores que indicam boa aderência do público e satisfação em relação aos temas abordados^[14].

Ainda com base na pesquisa realizada pela Deloitte^[14], sete a cada dez empresas já têm estruturado ao menos um grupo de afinidade, e três é a média de grupos por organização. Em comparação à empresa analisada, o cenário se mostra mais evoluído, com cinco grupos estruturados, mesmo diante de desafios de desenvolvimento. De modo geral, tanto os pontos positivos quanto os desafios enfrentados na implementação e no desenvolvimento dos ERGs e de outras práticas de diversidade, equidade e inclusão na organização analisada estão alinhados ao cenário nacional apresentado pela Deloitte.

Pode-se inferir que as práticas dos grupos de afinidade fortalecem o engajamento e o sentimento de pertencimento na empresa de forma geral. Apesar disso, ainda existem muitos espaços relevantes para melhoria e desenvolvimento, especialmente no que diz respeito à

ampliação dessas práticas para além dos grupos, de modo a promover a transformação da organização em um ambiente cada vez mais diverso e inclusivo.

Como ponto de atenção, o engajamento das pessoas colaboradoras com os grupos de afinidade ainda apresenta diversos aspectos de melhoria, principalmente no que se refere à adesão ao preenchimento do formulário, que contou com a participação de apenas 15% dos integrantes. Esse baixo engajamento está alinhado às principais demandas apontadas nas perguntas qualitativas e reforça a dificuldade do time em se envolver de forma plena com as práticas de diversidade na empresa.

Além disso, é importante reforçar a visão dos ERGs para a empresa, dado que a percepção entre diferentes grupos – e até mesmo dentro deles – apresenta discrepância significativa. Um trabalho voltado ao aumento da visibilidade dos grupos de afinidade e ao estímulo para que lideranças e demais pessoas colaboradoras se engajem com a pauta pode atuar como vetor relevante de equalização dessas percepções, conforme sugerido pelas pessoas participantes dos grupos em suas propostas de melhorias futuras.

COMO CITAR

Lopes, D.M.; Mathias, A.L.T.C. Diversidade e inclusão: benefícios para a cultura e para o clima na implementação de grupos de afinidade. Revista E&S. 2025; 6: e2025022.

REFERÊNCIAS

- [1] Amato, L. (coord). 2022. Diversidade e inclusão em suas dimensões. 1ed. São Paulo, SP: Literature Books International.
- [2] Sodré, M. 2006. Diversidade e diferença. Sevilla: Revista Científica de Información y Comunicación. 3: 5-15. <https://idus.us.es/items/23ee3b38-c431-4fcd-8826-07f69f1811f0>.
- [3] Mota, R., Ignarra, C., Leite Lemos, J., Schneider, M., Gioffi, S. 2022. Diversidade, Equidade e Inclusão: tornar simples o que parece complexo. 1ed. São Paulo, SP: Editora Haikai.
- [4] Nayani, F. 2022. The power of employee resource groups: how people create authentic change. 1ed. São Francisco, Califórnia: Berrett-Koehler Publishers.
- [5] Cox T. 1994. Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. Reprint ed. São Francisco, Califórnia: Berrett-Koehler Publishers.
- [6] Larson, E. 2017. New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making at Work. Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/?sh=3ee422ac4cbf>. Acesso em: 19 mar. 2024.
- [7] Briscoe, F.; Safford, S. 2010. Employee Affinity Groups: their evolution from social movements vehicle to employer strategies. Perspectives on work. 14(1): 42-45. <https://sciencespo.hal.science/hal-01052900v1>.
- [8] Lanzer, F. 2017. Clima e cultura organizacional: Entender, manter e mudar. 2ed. Amstelveen, Holanda: Createspace Independent Publishing Platform.
- [9] Douglas, P.H. 2008. Affinity Groups: Catalyst for Effective Organizations. Wiley InterScience. 34(4). <https://doi.org/10.1002/ert.20171>
- [10] Yin, R. 2001. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ed. Porto Alegre, RS: Bookman.
- [11] Duarte, T. 2023. Net Promoter Score: entenda o que é o NPS e como implementar esta métrica na sua empresa! Track.co. Disponível em: <https://track.co/blog/net-promoter-score/#:~:text=Defini%C3%A7%C3%A3o%20e%20conceito%20do%20NPS,Cliente%2C%20%C3%A9%20o%20NPS%20Transacional>. Acesso em: 24 jun. 2024.
- [12] Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. Acesso em: 24 jun. 2024.
- [13] Reichheld, F. 2021. Winning on Purpose: The Unbeatable Strategy of Loving Customers. 1ed. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- [14] Deloitte. 2023. Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações. Disponível em: https://img04.en25.com/Web/DeloitteToucheTohmatsuAuditoresIndependentes/7B9fa61913-bbc8-4740-aa67-43b4d368c772%7D_Diversidade_Equidade_e_Inclus%C3%A3o_2023.pdf?utm_campaign=ins-122023-pesquisas-diversidade-download&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&idcmp=br%3A2em%3A3cc%3A4elqbr%3A5gen%3A6oth. Acesso em: 3 out. 2024.
- [15] Bardin, L. 1977. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70.