

Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva

Ualison Rébula de Oliveira (UFF – LATEC) ualison@uol.com.br
Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez (UFF – LATEC) martius@kmpress.com.br

Resumo

Em um ambiente de grande competitividade que impõe às empresas novos desafios e demandas, a produtividade, a inovação e compromisso social são exigências que estão na ordem do dia, como requisitos para o sucesso e para a sustentabilidade dos negócios. Dessa forma, cada vez mais, a gestão da diversidade tem sido estimulada pelas organizações e os motivos vão desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, pela aglutinação de perfis, formações, raça, idade, gênero e experiências diferentes.

O objetivo desse artigo é demonstrar, por um método indutivo e através de uma pesquisa bibliográfica e exploratória, a relação entre os fenômenos diversidade e competitividade, formulando teorias para que as organizações retirem dessa relação recursos para a maximização de seus resultados, principalmente através da criatividade.

O resultado da pesquisa constatou que as empresas com programas de diversidade cultural tiveram melhor performance do que aquelas que não os possuíam, comprovando que ao valorizar a Gestão da Diversidade as organizações conseguem utilizar melhor os recursos internos de que dispõem, incentivando a inovação e melhorando a produtividade.

Palavras-chave: Diversidade; Competitividade; Pessoas;

1. Introdução

Nos últimos anos, parece impossível deixar de perceber como nossas vidas estão sendo modificadas de forma cada vez mais rápida e intensa por fatos e situações que escapam a nosso controle. Temos, de forma mais rápida e intensa, novas informações, novos fatos, novas condições, novas ameaças e novas oportunidades.

A globalização dos mercados, as inovações tecnológicas, e o aumento da competitividade trazem, como conseqüência, a implantação nas empresas de programas para a maximização de seus resultados. Diante desse contexto, as empresas estão aprendendo que a única maneira de construir a verdadeira vantagem competitiva é por intermédio do capital humano (BARRET, 2000).

Nos tempos atuais, as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos e habilidades, sendo diferencial competitivo a capacidade criativa e inovadora das pessoas.

A chave do sucesso e a competência das empresas estão nesta nova fronteira, que é o comportamento das pessoas, ou seja, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas e coloca-lo eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

Vários aspectos e situações influenciam para que as organizações tenham um clima

organizacional favorável a criatividade, tais como necessidades de segurança e fisiológicas das pessoas satisfeitas, ambiente de trabalho agradável, reconhecimento, gestão participativa, comunicação eficiente e eficaz, liderança, entre outros, porém, queremos nesse artigo dar uma ênfase a um assunto que tem sido pouco abordado e que acreditamos ser primordial para um ambiente propenso a criatividade e a inovação: a gestão da diversidade.

São muitos os fatores que se somam para fazer de cada um de nós um ser único, e, ao mesmo tempo, parte de uma comunidade interdependente - experiências profissionais, bagagem educacional, estilo de trabalho, aspirações de carreira, valores familiares, comunidades da infância, os livros que lemos, as pessoas que conhecemos, etc. Muitos fatores contribuem para moldar as nossas perspectivas individuais. Juntar todas essas perspectivas para resolver um problema, criar algo ou agarrar uma oportunidade é o que julgamos ser gerenciar a diversidade entre as pessoas.

Ao levar em conta a complexidade existente no mundo, a prática da valorização da diversidade estimula a interação entre pessoas diferentes, proporcionando a troca de experiências e enriquecimento de cada indivíduo que constitui o grupo. Esse tipo de interação propicia o desenvolvimento de idéias inovadoras, porque amplia o diálogo e promove a complementaridade entre as pessoas, gerando posturas inclusivas e, conseqüentemente, mais flexíveis e criativas. É do confronto de diferentes pontos de vista que nascem projetos originais, pois quando as pessoas colaboram entre si, com seus diferentes olhares sobre o mundo, elas criam ambientes para enxergar novas possibilidades de crescimento.

2. Conceituando a diversidade cultural

Para obter-se clareza conceitual na linguagem e no significado da diversidade, tem-se que começar estruturando o próprio conceito, ou seja, o que significa diversidade.

Maria Tereza Leme Fleury (2000) afirma que “há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua”. Ela define diversidade como sendo um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.

Exemplos de definições mais amplas sobre a diversidade incluem a de Thomas (1991) que registrou:

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração ou não-administração.

Enfim, definimos diversidade como um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social, a heterogeneidade de culturas, crenças, metodologias, idade, tempo de serviço, orientação sexual, modo de pensar e agir, vícios e criatividade em solucionar problemas, reportando esse conceito para um estudo dentro das organizações. Além disso, a diversidade deve ser distinguida de conceitos relacionados, única e exclusivamente, à pesquisa de gênero e de raça.

3. Responsabilidade social nas empresas

A responsabilidade social tem-se tornado um dos temas mais debatidos e propagados para a gestão empresarial, tornando-se uma variável importante na estratégia competitiva de empresas. As empresas estão tendo de competir num ambiente de negócios cada vez mais complexo, onde não é mais suficiente oferecer qualidade e preço competitivo. As companhias de sucesso serão cada vez mais pressionadas para olhar intensamente o impacto das suas operações dentro e fora de suas paredes institucionais e, cuidadosamente, verificar os

impactos de suas políticas e ações nos seus empregados, clientes, comunidades e na sociedade como um todo.

Segundo Borger (2001), a atuação das empresas orientadas para a responsabilidade social não implica que a gestão empresarial abandone os seus objetivos econômicos e deixe de atender aos interesses de seus proprietários e acionistas; pelo contrário, uma empresa é socialmente responsável se desempenha seu papel econômico na sociedade produzindo bens e serviços, gerando empregos, retornos para os seus acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade.

A responsabilidade social engloba uma série de ações, comportamentos e atitudes, das quais podemos destacar: os compromissos éticos e o compromisso com o desenvolvimento profissional, a valorização da diversidade e a empregabilidade para com o público interno; a reciclagem, a compensação da natureza pelos impactos ambientais e uso de recursos para com o meio ambiente; o voluntariado e iniciativas para a redução da pobreza para com a sociedade.

Como pode ser observada, a valorização da diversidade é uma responsabilidade social, uma vez que tem como finalidade reduzir a discriminação racial observada nas empresas. Entenda-se aqui, como discriminação racial, qualquer tipo de atitude que prejudique uma minoria ou um grupo pequeno de pessoas, como por exemplos exclusão de raças em um processo de admissão em uma empresa.

Atualmente, a valorização da diversidade não se aplica somente a diferentes grupos étnicos, mas também a deficientes físicos, pessoas de diferentes religiões, opção sexual, idade, sexo, ou seja, essa prática visa trabalhar as diferenças entre as pessoas de forma que nenhuma fique excluída da sociedade. A missão da prática da valorização da diversidade está na responsabilidade social que as empresas tem para com toda a sociedade, de forma a não discriminar ou fazer acepção de pessoas. Entretanto, muitas empresas estão deixando de explorar as vantagens da valorização da diversidade. Muitas encaram essa atividade como uma obrigação para com a sociedade, seja por motivos políticos ou de imagem, porém a valorização da diversidade vai muito além disso.

4. Metodologia do estudo

A análise da bibliografia existente mostrou a presença de uma lacuna em relação a estudos realizados a respeito de formas de estabelecimento de sistemas de gestão da diversidade nas empresas do Brasil, haja vista que na grande maioria das empresas a gestão da diversidade, quando implantada, tem tomado partido somente do caráter social e não-discriminatório, deixando de explorar o insumo maior da diversidade: a criatividade e a inovação.

O estudo além de levantar questões sobre o tema para investigações subseqüentes inclui resultados de pesquisas de entidades renomadas, tanto qualitativas como quantitativas do assunto pesquisado.

Dessa forma, conforme metodologia citada por Richardson (1999), o artigo busca demonstrar por um método indutivo e através de uma pesquisa bibliográfica e exploratória a relação entre os fenômenos diversidade de pessoas e competitividade, formulando teorias para que as organizações retirem dessa relação criatividade e inovação para a maximização de seus resultados.

5. Delimitação da diversidade

As diferenças entre os trabalhadores advêm do sexo, idade, raça, religião, etnia, orientação sexual, classe social, relações familiares, etc. Dessa forma, qual nível de diferença entre as pessoas é considerado 'bom' para as empresas? Qual nível de diversidade maximiza os

resultados? Qual a limitação mínima e máxima para idade, diferença de linguagens, entre outros aspectos que, não gerenciado com eficiência prejudica a gestão da diversidade?

Para responder a essas perguntas partimos do pressuposto que para incrementar a diversidade numa organização não é suficiente aumentar a representação de cada um destes grupos, pois isso levaria ao caos. A diversidade possui seus benefícios, porém ela apresenta, também, alguns problemas, como, por exemplo, coesão do grupo e comunicação.

A conclusão de que a coesão do grupo é reduzida na diversidade cultural é baseada na idéia que as pessoas são atraídas e se sentem mais confortáveis e satisfeitas com membros de grupo que se assemelham mais com elas, ou seja, em um meio de culturas homogêneas. Com isso, a coesão e a preocupação em preservar o grupo podem levar a uma performance ineficaz. Por sua vez, a diferença entre as pessoas pode se tornar uma barreira para uma comunicação perfeita e eficaz, causando falta de entendimento que, pode levar o grupo a desempenhar pior suas tarefas. Estes fatores podem provocar conflitos e maior ansiedade, além de fazer com que a tomada de decisão seja mais difícil e consuma mais tempo.

Devido a essas e outras, a diversidade cultural e a pluralidade devem possuir suas limitações, ou seja, um limite inferior e superior para que a diversidade se torne valor, fazendo com que toda a diferença, antes motivo de desigualdades, se torne vantagem competitiva.

Desse modo, para gerir a diversidade, o nível de qualificações exigido não deve ser diminuído, mas antes devidamente analisado de forma a definir as exigências para cada tipo de trabalho, departamento e organização. Assim sendo, as organizações devem delimitar qual nível de diversidade maximizarão a troca de experiências entre as diferentes pessoas de forma positiva, a fim de levar a inovação e a criatividade. Isso dependerá do ramo de atividade da empresa, de seu nicho de mercado, de sua posição geográfica, de seus clientes, etc.

6. Gerindo a diversidade

O conceito de gestão da diversidade nasceu nos Estados Unidos quando o AFFIRMATIVE ACTION foi promulgado no final da década de 60 como resposta à discriminação racial observada nas empresas e instituições de ensino. Por regulamento federal, as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios deviam avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição em face da diversidade existente no mercado de trabalho. Esses grupos incluíam mulheres, hispânicos, asiáticos e índios, sendo que os deficientes físicos foram incluídos em 1991.

Na década de 80 a diversidade possuía um pano de fundo de cunho legalista, porém a partir dos anos 90 a diversidade começou a ser considerada parte da estratégia dos negócios, a ser divulgada como um valor importante para toda a empresa. Ganhou tamanha importância que, atualmente, consta como um dos fatores a serem levados em consideração por diversos prêmios de qualidade, dos quais destacamos o Prêmio da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2003) e o Premio The Malcolm Baldrige National Quality Award Program (2003). Além desses, também consta como um dos indicadores de responsabilidade social do “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2003”.

Segundo Thomas (1996), “a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”.

Cox (1993), afirma que “a administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar suas desvantagens”. Administrar a diversidade significa adicionar valor à organização.

Em sua dissertação de mestrado, Trevisan (2000) comenta:

Para evitar conflitos é necessário que todas as pessoas pertencentes à empresa tenham consciência da diversidade cultural. Esta atitude possibilita respeito e consideração às diferenças, favorecendo assim, o estabelecimento de relações de trabalho mais flexíveis e inovadoras e contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Gerir a Diversidade significa considerar as diferenças das pessoas que compõem uma organização, criando uma unidade, de forma a que os vários indivíduos se possam identificar nela, apoiando um sistema organizacional que permita gerir os recursos humanos existentes de modo a maximizar a sua habilidade para perceber e contribuir para a concretização dos objetivos da empresa, atingindo o seu potencial máximo sem haver discriminação de sexo, nacionalidade, idade etc. Para atingir este objetivo deve ser feito um reajuste da cultura organizacional, valores, sistemas e processos de forma a utilizar o capital humano da melhor forma possível (ULRICH, 2003).

7. Diversidade e inovação

Para muitas empresas, a inovação e a criatividade estão rapidamente se tornando uma questão de sobrevivência econômica.

A criatividade e a inovação são processos organizacionais contínuos e concomitantes, que prosseguem durante todas as fases da introdução e uso de idéias novas. Inovar é, antes, aplicar o incomum, o novo; é uma espécie de solução criativa para problemas que vão sendo detectados. Não há fórmula prévia para se inovar, porque a inovação faz parte de um processo que descobre suas próprias regras.

Segundo O manual da diversidade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2002) “Ao estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação”.

O modelo interativo de diversidade cultural desenvolvido por Cox (1993) mostra que as diferenças de identidades grupais entre indivíduos (tanto físicas quanto culturais) interagem com um conjunto complexo de fatores individuais, intergrupais e organizacionais (clima de diversidade) para determinar o impacto da diversidade sobre os resultados individuais e organizacionais. Os resultados individuais previstos pelo modelo são divididos em variáveis de resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento com o trabalho) e variáveis de realização (desempenho, mobilidade de trabalho e remuneração). Interagindo com esse modelo está a noção de que a presença da diversidade nas organizações impacta as medidas de eficácia e criatividade, tanto no nível individual quanto no organizacional.

Segundo Barrett (1998) “o conhecimento tornou-se o trampolim para a criatividade e a inovação”. Dessa forma, faz-se necessário atentarmos para a diversidade de culturas, pois ela favorece a troca de conhecimento entre as diferentes pessoas, contribuindo para um elevado índice de inovação propiciado pela heterogeneidade de idéias.

As diferentes visões das pessoas são recursos importantes para a geração do pensamento criativo e para a inovação, sendo que o respeito pela diversidade cultural atua como um elemento crucial para que isso ocorra.

8. Diversidade e resultados

Cada vez mais, a gestão da diversidade tem sido estimulada pelas empresas e os motivos vão desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, pela ‘soma’ de perfis, formações, orientações e históricos diferentes. Não que haja uma relação

causal direta, mas, a princípio, a heterogeneidade humana tem mais chances de interpretar questões sob ângulos diferentes, apresentar referenciais inusitados, originar idéias criativas do que um ambiente homogêneo. Potencialmente, a empresa que valoriza a gestão da diversidade tem possibilidades de gerar melhores resultados.

Desde a década de 90 diversas pesquisas vem sendo desenvolvidas sobre a gestão da diversidade cultural, onde os números comprovam que essa prática contribui para o bom desempenho das organizações. Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social em “um estudo de 1997 da Universidade de Houston, nos Estados Unidos, constatou-se que as empresas com programas de diversidade tiveram melhor performance do que aquelas que não os possuíam”

A pesquisa ‘Dimensões da diversidade na economia canadense: construindo uma referência de negócios para avaliar a diversidade etnocultural’, elaborada em 1995 pela Conference Board of Canadá, concluiu que uma força de trabalho etnicamente diversa pode tornar uma companhia mais lucrativa.

Um estudo de 1993 da consultoria norte-americana Covenant Investment Management mostrou que as cem empresas com as melhores práticas de igualdade no emprego tiveram, em cinco anos, retornos anuais de 18,3%, enquanto as cem com as piores práticas tiveram, no mesmo período, retornos de somente 7,9%.

Além dessas pesquisas, um levantamento da revista Fortune (1999) demonstrou que as ações de 50 companhias norte-americanas que estimulavam a gestão da diversidade tiveram desempenho superior à média do mercado de capitais.

Entre os resultados potenciais da gestão da diversidade, Cox (1993) menciona os seguintes:

- Atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho;
- Promover a criatividade e a inovação;
- Facilitar a resolução de problemas;
- Desenvolver a flexibilidade organizacional;
- Reconhecimento de que pessoas de origens diferentes tem talentos diferentes e habilidades diferentes e que podem contribuir para o crescimento da empresa.

9. Implementação da gestão da diversidade

Para dar início a um programa de incentivo à diversidade as empresas necessitam ter uma compreensão abrangente do problema e elaborar uma estrutura geral para esse programa. Implantar um sistema de gestão da diversidade exige foco e investimento em tempo e pessoal. Vale a pena fazer esse investimento, pois tirar vantagem das diferenças das pessoas é a chave para um ambiente inovador e criativo.

Diversidade inclui a apreciação da riqueza e dos pontos positivos trazidos por diferentes perspectivas, atitudes e abordagens e dominar a diversidade é um processo importante para gerar o crescimento.

O primeiro passo para entender como essas diferenças afetam a organização é identificar as dimensões relativas aos negócios que impedem o desempenho desejado. A identificação dessas dimensões não apenas estabelece um conjunto de razões para os negócios, como aponta diretrizes para a administração de questões que podem ter o máximo impacto sobre a mudança desejada.

Existem algumas indicações para garantir um processo de diversidade bem-sucedido, das quais destacamos:

- Se já existir a crença de que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações, o processo de diversidade avança mais rapidamente;
- A visão, o compromisso e a participação do líder são mais poderosos do que qualquer declaração por escrito;
- A sustentação da diversidade se assenta sobre valores que incluem a liberdade, a igualdade e a justiça;
- O envolvimento de gerentes de todos os níveis é determinante para a implementação de um plano de diversidade;
- A diversidade deve ser integrada aos processos principais, pois isso assegurará o sucesso em longo prazo;
- Todos os funcionários devem estar devidamente informados e conscientes da diversidade, sua importância e o papel de cada um para seu funcionamento;
- A avaliação permanente dos resultados é um componente imprescindível para um programa de diversidade;
- Investimento em treinamento e capacitação com o objetivo de sensibilizar e motivar as pessoas da empresa para a valorização da diversidade;
- Contratação e promoção de pessoas com experiências e perspectivas diferentes, recrutando pessoal de formas e fontes diversificadas;
- Incluir na avaliação de desempenho dos gestores o avanço do processo de mudança quanto à evolução da gestão da diversidade.

Além dessas indicações, outras podem ser adquiridas no Manual da Diversidade “Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade” do Instituto Ethos.

10. Conclusão

Cada vez mais, a diversidade tem sido estimulada pelas organizações e os motivos podem ser de naturezas variadas: desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, pela aglutinação de perfis, formações, orientações e histórias diferentes. Não que haja uma relação causal direta, mas, a princípio, a heterogeneidade de culturas tem mais chances de interpretar questões sob ângulos diferentes, apresentar referenciais inusitados, originar idéias criativas do que um ambiente homogêneo. Potencialmente, a empresa que cultiva diversidade fica mais próxima de gerar resultados, haja vista que profissionais com diferentes experiências de vida, formações e de diversos segmentos são extremamente enriquecedores para uma empresa.

A diversidade entre as pessoas é um insumo que, se explorado de maneira correta, leva a resultados surpreendentes de criatividade e inovação. Comprovado por pesquisas, ambientes heterogêneos são mais propensos à inovação quando comparados com ambientes homogêneos. Colocar isso a favor da empresa e na maximização de seus resultados é o que chamamos de Gestão da Diversidade. Não se trata de uma tarefa simples, pois envolve a participação de todos os funcionários, desde o chão de fábrica até os mais altos escalões das organizações, sendo uma situação de alta complexidade para gerenciar. Além disso, a liderança deve criar condições para que as diferenças sejam respeitadas e utilizadas em prol do grupo.

As principais dificuldades no implemento da gestão da diversidade estão relacionadas a problemas de comunicação e de coesão da equipe, cujo investimento em treinamento, a transparência das informações, a liberdade de pensamento e o envolvimento dos líderes são

suficientes para amenizar e, até mesmo, solucionar esse problema.

Programas bem-sucedidos de diversidade têm o potencial de desenvolver a tecnologia humana para engajar de modo construtivo maneiras radicalmente diferentes de pensar e agir. Esse processo resulta na criação de um novo contexto que abraça as diferenças e supera o atual ciclo de "conflito e inclusão".

Descobrimos que a diversidade vai muito além das questões de raça e sexo e que as experiências vivenciadas aqui trazem a definição de diversidade para a vida de maneira significativa.

O programa de diversidade não deve ser concebido como uma iniciativa isolada. Antes, deve estar refletido em cada aspecto do negócio e nas relações com os empregados, fornecedores, revendedores, clientes e a comunidade. A integração do público interno em prol dessa ação é fator decisivo ao sucesso do negócio.

Concluimos que o objetivo final da gestão da diversidade é criar uma organização de alto desempenho, assegurando o melhor aproveitamento dos empregados e propiciando um ambiente com altas taxas de inovação e criatividade.

Referências

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. (2003) - The Malcolm Baldrige National Quality Award Program. Criteria for Performance Excellence.

BARRET, RICHARD. (2000) - Libertando a Alma da Empresa: Como transformar a organização numa entidade viva. Cultrix. São Paulo.

BENTO, MARIA APARECIDA SILVA. (2000) - Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades. Casa do Psicólogo. São Paulo.

BORGER, FERNANDA GABRIELA. (2001) - Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese (Doutorado em Administração) – USP. São Paulo.

COX, TAYLOR. (1993) - Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

FLEURY, MARIA TEREZA LEME. (2000) - Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. Revista Administração de Empresa, Jul/Set. 2000. V.40, n 3 p 18-25. São Paulo.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – FPNQ. (2003) - Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo.

FORTUNE MAGAZINE. (1999) - The 50 Best Companies for Asians, Blacks, & Hispanics Companies that pursue diversity outperform the S&P 500. Co Monday, July 19, 1999 By Geoffrey Colvin

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. (2003) - Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. (2002) - Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade. São Paulo.

RICHARDSON, ROBERTO JARRY. (1999) - Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. Atlas. São Paulo.

THOMAS JR., R.R. (1991) - Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity. AMACON. New York.

THOMAS, D. (1996) - Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, v. 74, n ° 5, Sept./Oct. 1996.

TREVISAN, LINO. (2001) – Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen / Audi de São José dos Pinhais – PR. Dissertação de Mestrado. 195. CEFET Paraná. Curitiba.

ULRICH, DAVE. (2003) - Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados. 8ª edição. Futura. São Paulo.