

## DIVERSIDADE CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM BREVE ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO CENTRO UNIVERSITÁRIO ADVENTISTA DE ENSINO DO NORDESTE

**Victória Barbosa Moreira Nunes-** barbosavictoria053@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2307-0048>  
Graduada em Administração. Técnico em Recursos Humanos. Técnico em Gestão Empresarial. Graduanda em Ciências Contábeis.

**Lisa Victória Moreira Barreto Santo-** victoriabarreto03@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3859-4383>  
Graduada em Administração. Graduanda em Ciências Contábeis

**Resumo:** Diversidade cultural nas organizações é um tema de crescente importância no cenário contemporâneo, especialmente em instituições educacionais que congregam indivíduos de múltiplas origens culturais. Este estudo visa analisar como a gestão da diversidade cultural é conduzida no Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste, com foco nas relações interpessoais na universidade. A pesquisa busca responder à pergunta central: de que forma se dá a gestão da diversidade no Centro Universitário Adventista do Nordeste? A abordagem adotada considera a prática de inclusão e a gestão dos possíveis conflitos que emergem em um ambiente multicultural, propondo-se a descrever as estratégias e políticas implementadas para promover um ambiente harmonioso e produtivo entre estudantes e corpo docente. Este aprofundamento é essencial para compreender as dinâmicas e desafios intrínsecos à coexistência multicultural, oferecendo subsídios valiosos para a elaboração de políticas organizacionais mais eficazes.

**Palavras Chave:** Produtividade. Inclusão. Relações Interpessoais. Organizações.

**Abstract:** Cultural diversity in organizations is a topic of increasing importance in the contemporary scenario, especially in educational institutions that bring together individuals from multiple cultural backgrounds. This study aims to analyze how the management of cultural diversity is conducted at the Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste, focusing on interpersonal relationships at the university. The research seeks to answer the central question: how is diversity managed at the Northeast Adventist University Center? The approach adopted considers the practice of inclusion and the management of possible conflicts that emerge in a multicultural environment, proposing to describe the strategies and policies implemented to promote a harmonious and productive environment between students and teaching staff. This in-depth analysis is essential to understanding the dynamics and challenges intrinsic to multicultural coexistence, offering valuable input for the development of more effective organizational policies.

**Keywords:** Productivity. Inclusion. Interpersonal Relations. Organizations.

# INTRODUÇÃO

A gestão da diversidade cultural nas organizações é um tema cada vez mais abordado no campo da Administração, dada a crescente globalização e multiculturalidade dos ambientes de trabalho. No contexto do Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste, essa questão assume contornos relevantes, visto a necessidade de um ambiente inclusivo que abrace a riqueza das diferentes culturas presentes. Este trabalho de conclusão de curso propõe-se a investigar como se dá a gestão da diversidade na referida instituição, a fim de compreender as relações interpessoais e como estas são impactadas pelas diferenças culturais.

A diversidade cultural tem ganhado cada vez mais importância no contexto organizacional atual. Com o avanço da globalização e a expansão da mobilidade global, as organizações têm se transformado em ambientes que convivem pessoas de diversas culturas, crenças, valores e formas de comunicação. Esta diversidade cultural pode criar tanto obstáculos quanto possibilidades no local de trabalho, particularmente no que diz respeito à convivência e relações interpessoais.

A diversidade cultural também se faz presente no ambiente educacional, afetando as dinâmicas de interação entre estudantes, docentes e funcionários. Ao reunir indivíduos de várias regiões e nações, as instituições de ensino superior se transformam em microcosmos da complexidade cultural existente no mundo contemporâneo. Nesse contexto, o Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste se sobressai como um local de convivência multicultural, onde a diversidade de vivências e perspectivas do mundo favorece a criação de um ambiente repleto de interações interpessoais.

Sabemos que, ao convivendo com pessoas de culturas diferentes, podem surgir diversos conflitos, e a forma como estes são tratados interfere diretamente nas relações profissionais e interpessoais. Diante disso, surge a questão: de que forma se dá a gestão da diversidade no Centro Universitário Adventista do Nordeste (Uniaene)?

O objetivo geral deste estudo é analisar como ocorre a gestão da diversidade no Uniaene. Para isso, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar a percepção dos estudantes sobre a representatividade étnico-racial nos materiais didáticos e na estrutura curricular do seu curso; conhecer como os programas de capacitação e desenvolvimento são adaptados para promover a inclusão de pessoas com deficiência; e analisar como a diversidade cultural influencia a dinâmica organizacional e o desempenho dos alunos de diferentes culturas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DIVERSIDADE CULTURAL

A diversidade cultural nas organizações é um aspecto crucial no cenário empresarial contemporâneo, especialmente em instituições de ensino superior. Nesse ambiente, a convivência entre pessoas de diferentes origens culturais é uma realidade que influencia as relações interpessoais e pode oferecer benefícios significativos, tais como inovação e criatividade, mas também desafios substanciais relacionados à integração e comunicação eficaz.

Com o aumento da globalização, as organizações estão cada vez mais confrontadas com a necessidade de gerir a diversidade cultural. Estudos têm mostrado que quando bem implementadas, as práticas de diversidade cultural podem levar a um melhor desempenho organizacional alguns exemplos são: “Inovação e criatividade” e “Retenção de talentos”. Rocha (2022) observa que a demonstração de práticas de diversidade bem-sucedidas está associada a resultados positivos nas organizações, o que reforça a importância de políticas de inclusão efetivas.

Martinez (2013) destaca que diversidade e a capacidade de escuta são essenciais em ambientes multiculturais, onde o reconhecimento de múltiplas perspectivas pode enriquecer o processo educativo. Presotti (2020) argumenta que a gerência eficaz da diversidade cultural nas organizações passa pela criação de um ambiente acolhedor e pela oferta de treinamentos que promovam competências interculturais entre os colaboradores.

Além disso, a diversidade cultural nas organizações não deve ser vista apenas como um conjunto de desafios a serem superados, mas como uma vantagem competitiva. Na avaliação de Modolon (2019), a diversidade cultural pode impulsionar a inovação e oferecer diferentes perspectivas para a resolução de problemas complexos, além de expandir as possibilidades de aprendizagem dentro das organizações. Contudo, a presença de diversidade cultural também pode acarretar conflitos interpessoais, se não gerenciada adequadamente.

A diversidade cultural nas empresas é um assunto de grande debate nos círculos acadêmicos e corporativos, por fomentar um ambiente mais inclusivo e eficiente quando bem administrada. Na esfera educacional, especialmente na, a diversidade cultural se apresenta nas diversas manifestações de identidade, que podem aprimorar o ambiente acadêmico.

Estudos mostram que a diversidade cultural nas organizações favorece a troca de ideias e o desenvolvimento de soluções inovadoras, visto que pessoas de diferentes origens podem trazer perspectivas únicas para os desafios enfrentados. Presotti (2011) argumenta que a eficácia na gestão

da diversidade cultural refletida em políticas inclusivas leva a um aumento na satisfação e produtividade dos funcionários.

Além disso, a literatura destaca a importância de um ambiente educativo que promove a inclusão cultural como uma ferramenta para enriquecer a experiência de aprendizado dos alunos. De acordo com Colosso (2013), iniciativas que buscam conscientizar sobre a diversidade cultural não apenas ajudam na adaptação dos alunos, mas também no preparo para um mundo profissional cada vez mais globalizado.

Um aspecto crucial é o papel da liderança na promoção e sustentação de um ambiente culturalmente diverso. Rocha (2022) enfatiza que líderes que reconhecem e valorizam a diversidade cultural tendem a criar ambientes mais receptivos e inovadores.

Entretanto, a diversidade cultural também apresenta desafios que exigem uma abordagem cuidadosa para sua gestão. Martinez (2013), aponta que a diversidade pode gerar conflitos interpessoais se não for adequadamente reconhecida e respeitada. É crucial, portanto, que as instituições promovam um ambiente onde a voz de todos os alunos seja ouvida e valorizada.

Como aponta Daniello (2007), a promoção de uma cultura inclusiva é essencial para o desenvolvimento pessoal e acadêmico dos estudantes.

Estudos como o de Martinez (2013) e Presotti (2011), indicam que a gestão da diversidade em ambientes educacionais pode trazer desafios específicos, como a inclusão de grupos sub-representados e a necessidade de criar espaços de diálogo intercultural.

A diversidade cultural nas organizações afeta diretamente as relações interpessoais. Segundo Cox (1993), quando a diversidade é bem gerida, as interações interculturais podem ser enriquecedoras, gerando novas perspectivas e soluções para problemas organizacionais. No entanto, se mal gerida, pode causar mal-entendidos, exclusão de grupos minoritários e impacto negativo na coesão do grupo. De acordo com Thomas (1996), a integração de diferentes culturas dentro de uma organização exige políticas e práticas inclusivas, que promovam o respeito e a valorização das diferenças culturais. Relações interpessoais saudáveis são essenciais para o sucesso de uma equipe diversa, uma vez que a comunicação clara e o respeito mútuo podem minimizar conflitos.

A criação de uma cultura de inclusão nas organizações leva a um ambiente de trabalho mais variado e inovador. De acordo com Siperstein et al. (2010), ao incentivar a inclusão de indivíduos com deficiência, as empresas não só assumem um compromisso social, como também elevam a satisfação e o envolvimento dos colaboradores, além de fomentarem a inovação. A inclusão de indivíduos com deficiência em programas de treinamento e desenvolvimento é percebida como uma estratégia eficiente para fomentar o progresso organizacional.

A diversidade cultural em uma instituição educacional demanda uma adaptação das práticas organizacionais para assegurar que todos os estudantes, sem distinção de sua origem, possuam chances iguais de êxito (Stevens et al., 2008). De acordo com Hofstede (1980), as diferenças culturais afetam aspectos como a forma de se expressar, entender a autoridade e interpretar as interações interpessoais, exigindo uma estratégia de gestão atenta às especificidades culturais dos alunos.

Ademais, Gay (2010) indica que a dinâmica em uma instituição de ensino multicultural pode ser potencializada pelo respeito recíproco e pela apreciação das variadas visões de mundo. As instituições que valorizam e incorporam a diversidade cultural em suas práticas organizacionais promovem um ambiente mais inclusivo e equilibrado, incentivando o crescimento pessoal e acadêmico dos estudantes (Gay, 2010).

A pesquisa de Sleeter e Grant (2007) destaca que práticas de ensino multicultural, que valorizam a diversidade e incentivam a participação de todos os alunos, estão associadas a um melhor desempenho acadêmico e a uma maior motivação entre estudantes de culturas diversas. Tais práticas ajudam a reduzir o sentimento de alienação e promovem um ambiente de aprendizado mais inclusivo e colaborativo.

## 2.2 DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL

É essencial a representação étnico-racial nos recursos pedagógicos para fomentar uma educação inclusiva e diversificada. De acordo com Gomes (2018), a incorporação de diversas culturas e pontos de vista no currículo auxilia na construção de identidades positivas entre os alunos. A ausência de representação pode resultar na exclusão de grupos étnicos e raciais. Conforme Santos (2019) destaca, recursos pedagógicos que espelham a diversidade cultural são fundamentais para que todos os estudantes se sintam apreciados e reconhecidos no seu ambiente de estudo. Embora a BNCC (Base Nacional Comum Curricular) proponha a inclusão de temas étnico-raciais, a implementação efetiva ainda enfrenta desafios. A formação docente e a revisão dos materiais didáticos são cruciais para garantir essa representatividade (Loureiro, 2020).

## 2.3 DIVERSIDADE FÍSICA

A inclusão de pessoas com deficiência tem sido um tema amplamente discutido em diversas áreas, como educação e mercado de trabalho, visando promover a equidade e a acessibilidade (Sasaki, 1997). No contexto das organizações, a inclusão representa uma adaptação dos processos internos para receber e integrar todos os indivíduos de forma igualitária (Glat & Fernandes, 2005).

Segundo a Lei Brasileira de Inclusão (LBI) - Lei nº 13.146/2015, é dever das organizações e instituições de ensino adotar medidas inclusivas que garantam a participação e o desenvolvimento de

peças com deficiência. Isso inclui não apenas o acesso aos programas, mas também a adaptação dos mesmos conforme as necessidades de cada indivíduo, possibilitando igualdade de oportunidades (Brasil, 2015).

Para ser inclusivo, um programa de formação e desenvolvimento deve incluir adaptações que atendam às particularidades das pessoas com deficiência. Conforme Sasaki (1997), a inclusão exige modificações no ambiente e nos recursos, além da aplicação de tecnologia assistiva. Isso inclui a personalização do conteúdo dos cursos, a utilização de recursos pedagógicos acessíveis e a aplicação de metodologias que levem em conta as restrições e habilidades dos participantes com deficiência.

Especialistas, como Hehir (2005), destacam a relevância de personalizar a educação para honrar as diferenças individuais e tornar os treinamentos mais acessíveis. Segundo Hehir (2005), um ambiente inclusivo favorece o aprimoramento das competências dos indivíduos com deficiência, incentivando tanto o aprendizado quanto o sentimento de pertença.

### 3. METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa adotada foi de natureza quantitativa, permitindo uma análise detalhada e contextualizada das experiências e práticas dentro do ambiente universitário. A amostragem foi composta de forma intencional, selecionando participantes que possuíam diferentes perfis culturais, acadêmicos e funcionais dentro da instituição. Foram incluídos estudantes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis para que reflitam a diversidade presente no campus. Para a coleta de dados, foi construído um questionário, que permitiu explorar questões específicas, como as interações sociais que ocorrem no cotidiano do centro universitário.

A análise de dados foi conduzida por meio do método estatístico. Após a análise, surgiram insights sobre como a diversidade é percebida e gerida, bem como os desafios e oportunidades que ela apresenta dentro do contexto universitário.

O questionário foi composto por 12 questões de alternativas: Concordo totalmente, Concordo, Nem concordo e nem discordo, Discordo, Discordo totalmente. A pesquisa foi enviada para os grupos de Whatsapp de cada turma, a mesma ficou disponível durante 5 dias para que os alunos pudessem responder, obtivemos um total de 39 respostas, apresentaremos os gráficos das perguntas que foram mais relevantes para nossa pesquisa.

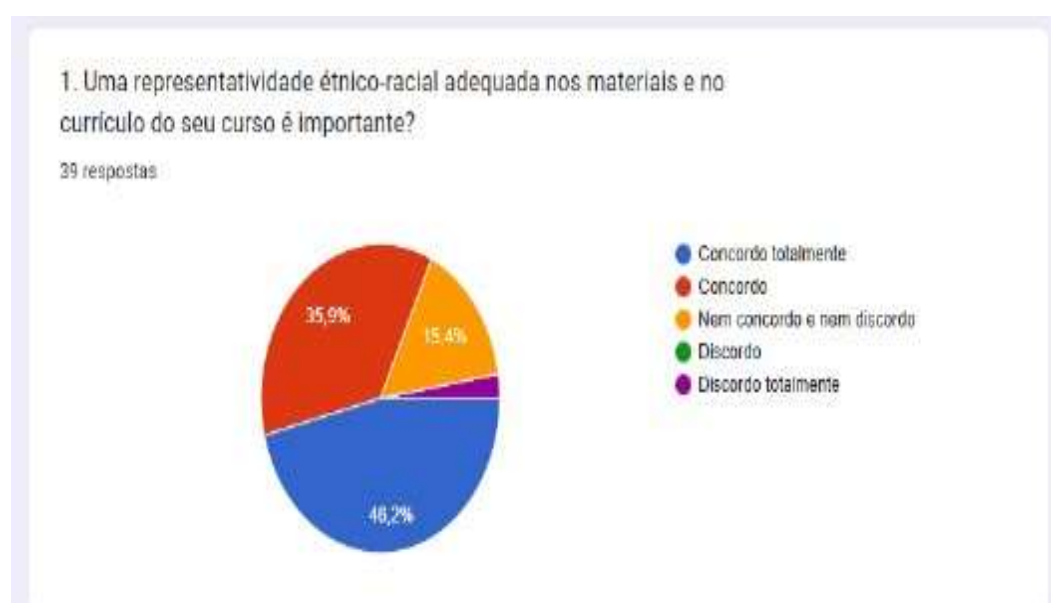
Finalmente, é importante ressaltar que este estudo se alinha com uma perspectiva ética de pesquisa, respeitando a confidencialidade e o anonimado dos participantes e garantindo que todas as

etapas da pesquisa sejam conduzidas de acordo com os princípios éticos estabelecidos.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A avaliação dos resultados permite um entendimento de como se dá a gestão da diversidade no Uniaene.

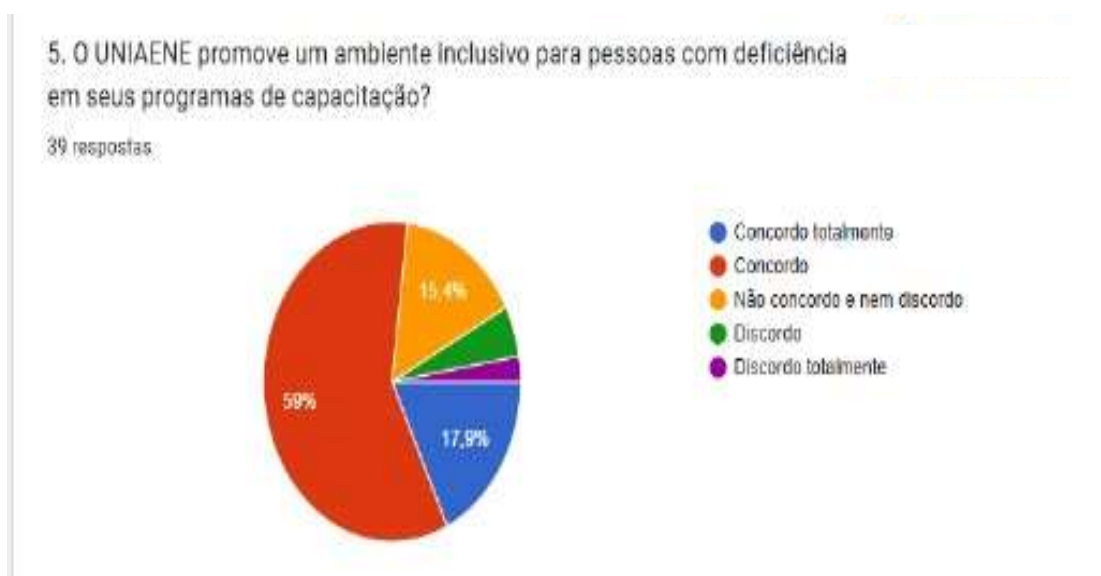
**Gráfico 1:** representatividade étnico-racial nos materiais e currículo do curso



**Fonte:** Elaboração Própria, 2024.

Diante do resultado da pesquisa, a falta de representatividade nos currículos pode resultar em um sentimento de exclusão, dificultando o engajamento dos alunos de minorias e reforçando as desigualdades sociais e raciais. Por outro lado, a promoção de uma educação com diversidade e representatividade pode contribuir para a formação de cidadãos mais conscientes, respeitosos e comprometidos com a justiça social. Em suma, uma representatividade étnico-racial adequada no currículo e nos materiais do curso é fundamental não apenas para garantir a equidade e o respeito aos direitos dos alunos, mas também para promover uma sociedade mais plural e inclusiva.



**Gráfico 2:** Ambiente inclusivo para pessoas com deficiência

Fonte: Elaboração Própria, 2024.

Os resultados indicam que a coordenação dos dois cursos pesquisado no Uniaene adota uma série de medidas para promover a inclusão, como a adaptação de materiais didáticos em formatos acessíveis, a utilização de tecnologias assistivas, e a disponibilização de apoio pedagógico e psicológico. Além disso, a instituição oferece treinamentos específicos para seus docentes, visando a sensibilização e capacitação para atender às necessidades dos alunos com diferentes tipos de deficiência, seja física, sensorial, cognitiva ou múltipla. O Uniane demonstra um compromisso com a inclusão de pessoas com deficiência, mas continua em processo de aperfeiçoamento das suas práticas e infraestrutura para garantir uma participação pela e igualitária em seus programas de capacitação.

**Gráfico 3:** Programas de capacitação e desenvolvimento

Fonte: Elaboração Própria, 2024.



A pesquisa evidencia que, embora a instituição esteja avançando na adaptação dos materiais de capacitação e desenvolvimento para pessoas com deficiência, ainda há uma necessidade de aprimorar a consistência e a qualidade das adaptações, além de investir em treinamentos para docentes e recursos especializados. A inclusão efetiva depende não apenas da adaptação dos materiais, mas também de uma abordagem pedagógica integrada que considere as necessidades de todos os alunos, promovendo um ambiente de aprendizado verdadeiramente acessível e equitativo.

**Gráfico 4:** Atividades e dinâmica organizacional da instituição



**Fonte:** Elaboração Própria, 2024.

Os dados mostram que, embora existam esforços por parte da instituição para promover representatividade e inclusão, há ainda desafios a serem enfrentados, especialmente em relação à implementação efetiva de práticas inclusivas no dia a dia. Para que todos se sintam verdadeiramente representados e incluídos, é necessário não apenas criar políticas e ações pontuais, mas também integrar a diversidade à cultura institucional de forma contínua e profunda, garantindo que todos os membros da comunidade acadêmica possam se ver refletidos nas dinâmicas e decisões organizacionais.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste trabalho sobre diversidade cultural nas organizações, focado nas relações da diversidade cultural no Centro Universitário Adventista de Ensino do Nordeste, reforça a grande importância de reconhecer e valorizar a diversidade como um componente essencial para o desenvolvimento organizacional e social. A análise dos dados permitiu identificar que a diversidade cultural não apenas enriquece o ambiente educacional e corporativo, mas também promove uma atmosfera de inovação e de maior compreensão mútua entre indivíduos de diferentes origens. Tal atmosfera é fundamental para a construção de equipes coesas e produtivas, além de ajudar a faculdade a atender melhor às necessidades variadas de seus estudantes e colaboradores.

Os resultados mostraram que a presença de uma diversidade cultural bem gerida e integrada nas relações interpessoais contribui significativamente para a redução de preconceitos e para a promoção de valores inclusivos. Entre as práticas eficazes observadas está a promoção de eventos multiculturais e programas de treinamento para alunos e funcionários, que se tornaram catalisadores importantes para fomentar um ambiente inclusivo e respeitoso. Essas iniciativas não apenas elevaram o nível de conscientização cultural, mas também aumentaram a motivação e a satisfação entre os envolvidos.

A implicação desses achados é significativa, pois ressoam com o crescente corpo de pesquisa que sugere que organizações culturalmente diversas são mais capazes de inovar e adaptar-se às mudanças do mercado global. Estudos prévios como o de Presotti (2011) sobre inclusão cultural em organizações e de Colosso (2013) sobre gestão de diversidade, corroboram essa perspectiva, indicando que a diversidade, quando bem gerida, resulta em maior criatividade e melhor desempenho organizacional.

Conclui-se que a gestão dos dois cursos do Uniaene, aqui analisados, está no rumo certo ao adotar uma postura proativa frente à diversidade cultural. No entanto, os achados indicam a necessidade contínua de esforços estratégicos para institucionalizar políticas de diversidade que integrem cada vez mais atividades curriculares e extracurriculares. O sucesso dessas iniciativas serve como um modelo não apenas para outras instituições de ensino superior, mas também para organizações corporativas e públicas que buscam aumentar sua eficácia através da inclusão.

Portanto, a pesquisa reafirma a importância da diversidade cultural como um pilar nas relações interpessoais dentro das organizações. Isso gera benefícios mútuos para indivíduos e instituições, promovendo um ambiente mais harmônico e impulsionando o desenvolvimento socioeconômico coletivo. Por fim, é essencial que a IES continue a investir e aprimorar suas práticas de diversidade

para seguir colhendo os frutos do respeito e da inclusão cultural. A recomendação é desenvolver planos de ação que foquem na inclusão e no fortalecimento das relações interpessoais, fundamentais para o desenvolvimento institucional e o bem-estar dos seus membros.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL.** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL.** Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BRASIL.** Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003. Altera a LDB para incluir a obrigatoriedade do ensino de História e Cultura Afro-Brasileira. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2003.
- BRASIL.** Lei nº 11.645, de 10 de março de 2008. Altera a LDB para incluir a obrigatoriedade do ensino da História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 mar. 2008.
- BRASIL.** Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 jul. 2010.
- BRASIL.** Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015.
- BRASIL.** Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 23 out. 2024.
- COLOSSO, Marina.** A atuação de consultores na gestão da diversidade em organizações. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-15082013-101131/>. Acesso em: 23 out. 2024.
- COX, T.** Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.
- GAY, G.** Culturally Responsive Teaching: Theory, Research, and Practice. Teachers College Press, 2010.
- GLAT, R.; FERNANDES, E.** Educação Inclusiva: Cultura e Diversidade no Contexto Educacional. Revista Brasileira de Educação, 2005.
- HEHIR, T.** New Directions in Special Education: Eliminating Ableism in Policy and Practice. Harvard Education Press, 2005.
- HOFSTEDE, G.** Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

**LOUREIRO, R.** BNCC e a Educação Étnico-Racial: Avanços e Desafios. Cadernos de Educação, 2020.

**MARTINEZ, Victor De La Paz Richarte.** Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22102013-162312/>. Acesso em: 23 out. 2024.

**MODOLON, Joice Rodrigues.** Diversidade sócioeconômica e educação inclusiva. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/3553>. Acesso em: 23 out. 2024.

**PRESOTTI, Luara.** Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: caminhos para a inclusão. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/10186>. Acesso em: 23 out. 2024.

**ROCHA, Carolina Gehl.** A demonstração de práticas de diversidade (cultural, racial e de gênero) quando bem-sucedidas e os resultados das organizações. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/31868>. Acesso em: 23 out. 2024.

**SANTOS, J.** A Representatividade Étnico-Racial nos Materiais Didáticos. Revista Brasileira de Educação.

**SASSAKI, R. K.** Inclusão: Construindo uma Sociedade para Todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

**SIPERSTEIN, G. N.; NORINS, J.; STOKER, R.; WANG, Q.** Community Attitudes Toward the Inclusion of People with Intellectual Disabilities. Journal of Intellectual Disability Research, 2010.

**SLEETER, C. E.; GRANT, C. A.** Making Choices for Multicultural Education: Five Approaches to Race, Class, and Gender. Wiley, 2007.

**STEVENS, F. G.; PLAUT, V. C.; SANCHEZ-BURKS, J.** Unlocking the Benefits of Diversity: All-Inclusive Multiculturalism and Positive Organizational Change. Journal of Applied Behavioral Science, 2008.

**THOMAS, D. A.** Diversity as Strategy. Harvard Business Review, 1996.