



Ética, Inclusão e diversidade

Prof.^a Elaine Cristina Grecchi Gonçalves

Descrição

Comportamento ético nas relações de trabalho, inclusão e diversidade como valores contemporâneos essenciais para a construção de resultados sustentáveis no longo prazo.

Propósito

Entender de que maneira a ética, inclusão e diversidade estão presentes nas relações humanas e de trabalho é fundamental para profissionais de todas as áreas do conhecimento, uma vez que as bases para a manutenção de parcerias de longo prazo passam por questões relacionadas ao respeito às pessoas e às comunidades.

Objetivos

Módulo 1

Comportamento ético

Descrever como o comportamento ético impacta o alcance de resultados sustentáveis de longo prazo.

Módulo 2

Preconceitos nas organizações

Reconhecer os principais tipos de preconceitos existentes nas organizações.

Módulo 3

Inclusão e diversidade

Discutir a relevância da inclusão e da diversidade nos ambientes de trabalho multiculturais em que vivemos.



Introdução

As organizações são importantes para a sociedade, pois são pessoas trabalhando juntas na direção de um ou mais objetivos em comum. Antigamente, as famílias trabalhavam de forma isolada, especializada e artesanal. Uma família de ferreiros (em inglês, “smiths”) trocava seus produtos por comida, que por sua vez era produzida por famílias de camponeses.

Com o surgimento e o crescimento de organizações de produção, foi possível produzir com mais qualidade e quantidade. Mas para que as pessoas trabalhem de forma harmônica, é importante que as atitudes e posturas sejam adequadas. Por isso, é importante conhecer os fundamentos de Ética, inclusão e de diversidade. Vamos lá?

Material para download

Clique no botão abaixo para fazer o download do conteúdo completo em formato PDF.

[Download material](#)



1 - Comportamento ético

Ao final deste módulo você irá descrever como o comportamento ético impacta o alcance de resultados sustentáveis de longo prazo.

Padrões morais e condutas éticas

No dia a dia, podemos nos deparar com situações nas quais julgamos o que é certo ou errado e nos perguntamos se todos à nossa volta pensam como nós. Nesse momento, estamos analisando a forma como as pessoas tomam decisões e como guiam sua conduta cotidiana.

Sabe do que estamos falando?

Dos padrões morais de uma sociedade e das condutas éticas das pessoas.

Vamos a alguns exemplos:



Mentir é errado.



Furtar e roubar são atitudes condenáveis.



Tirar a vida de alguém não é correto.

Essas frases representam os padrões morais a partir dos quais julgamos os comportamentos como bons ou ruins, aprováveis ou reprováveis.

Mas, vamos pensar juntos:

Se nem todos julgam o certo e o errado da mesma maneira, com quem e como aprendemos esses conceitos?

Nossos padrões morais são fruto de muitas fontes:



Família



Amigos



Escola



Mídia



Religião



Mentores pessoais

Ao longo de nossa vida, acumulamos experiências que vão construir padrões morais que servirão como um guia moral e influenciarão todas as nossas escolhas.

Esse aprendizado ocorre principalmente quando observamos as atitudes e ouvimos as orientações de nossos pais, professores, familiares, colegas e vizinhos.

Portanto, sua estrutura ética e de valores será fortemente influenciada pelo local em que você vive.

Vamos conversar um pouco mais sobre isso e você verá ainda que o comportamento ético adotado pelas pessoas em uma organização afeta diretamente seus resultados.

Noções clássicas sobre ética, moral e valores

Os debates sobre ética, moral e valores inspiraram diversos pensadores ao longo da história. A partir deles, teorias foram criadas e usadas como base para o entendimento desses conceitos em sociedade.

Saiba mais

Para realmente absorver os princípios e construir a sua visão sobre ética e moral, busque conhecer mais sobre as teorias e seus autores. A seguir listamos alguns filósofos para servir de inspiração:

Na Grécia antiga, foram os precursores nos debates sobre ética:

- Sócrates (470-399 a.C.)
- Platão (427-347 a.C.)

- Aristóteles (384-322 a.C.)

A partir do século XVIII, contribuíram com seus estudos sobre ética e moral:

- Thomas Hobbes (1588-1674)
- René Descartes (1596-1650)
- Immanuel Kant (1724-1804)
- Karl Marx (1818-1883)
- Friedrich Nietzsche (1844-1900)
- Theodor Adorno (1903-1969)
- Hannah Arendt (1906-1975).

Vamos à pergunta mais comum sobre esse assunto:

Moral e ética são a mesma coisa?

Analise a imagem a seguir para conhecer essa diferença:



1

O campo da ética estuda a forma como tentamos viver nossas vidas de acordo com padrões que definem o “certo” e o “errado” e como pensamos e nos comportamos em relação aos outros.

×

2

A moral pode ser definida como os hábitos e costumes de um povo ou de uma sociedade em um momento, já que esses hábitos são renovados e variam de acordo com o local em que estamos ou observamos.

A ética nos ajuda a responder ao seguinte questionamento:

O que é bom?

A ética tem relação direta com a possibilidade de escolhas, é uma virtude; envolve, ainda, generosidade e gratuidade.



Ética x Moral

Para entender melhor a diferença entre ética e moral, assista ao vídeo a seguir:

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



Uma das formas de aprender um pouco mais sobre moral é observar as diversas fábulas que trazem aquilo que se chama de “moral da história”. São pequenas histórias que vêm do conhecimento popular e propagam um ensinamento sob algum aspecto da vida.

Comentário

Quem não conhece a fábula O Coelho e a Tartaruga, na qual o coelho zombava da lentidão da tartaruga e termina por perder uma corrida contra ela, que foi mais focada e determinada.

Essa história ensina que não é certo menosprezar ninguém e que todos merecem respeito.

A moral tem relação direta com a pergunta:

O que é justo?

São as normas e obrigações, muitas vezes regidas e estabelecidas em leis e contratos.

Quando várias pessoas compartilham padrões similares em uma comunidade, podemos dizer que possuem valores compartilhados ou um sistema de valores que as guia (GHILLYER, 2015). De acordo com Carvalho (2019), um valor é algo que direciona o comportamento humano e orienta a tomada de decisão. O conjunto de valores segundo os quais você decide viver sua vida é o seu sistema de valores.

Tendo em mente que a lista é infinita e difere de pessoa para pessoa, veja alguns exemplos de valores no âmbito corporativo:

1

Liberdade

2

Segurança

3

Responsabilidade

4

Contribuição

5

Comprometimento



Confiança



Integridade

Os costumes são baseados em valores, e atribuímos os termos **antiético** e **imoral** às pessoas que agem em desacordo com os princípios morais da sociedade, como a honestidade, a igualdade, a liberdade, a solidariedade, o respeito ao próximo.

Ter um guia de conduta muito bem estabelecido - que será sua bússola moral e conduzirá suas decisões em qualquer ocasião -, significa que você sempre saberá como agir?

Toda vez que você se deparar com uma situação que questione seus valores, estará vivendo um Conflito de valor e precisará escolher de que forma se comportar.



O teste máximo de qualquer sistema de valores pessoais ocorre quando alguém se vê diante de uma situação que coloca esses valores em conflito direto com uma ação.

(GHILLYER, 2015, p. 5)

Vamos retomar os exemplos de padrões morais citados anteriormente:



Mentir é errado.

E se você mentisse para não magoar alguém que está no leito de morte?



Furtar e roubar são atitudes condenáveis.

E se ajudasse a roubar alimentos para famílias que passam fome num momento de guerra?



Tirar a vida de alguém não é correto.

E se você matasse para salvar a vida de seus filhos?

Responda às seguintes perguntas:

Haveria, então, exceções? Como você se sentiria caso fizesse algo que entrasse em conflito com seus valores?

A forma como você decide agir nessas e em outras situações no decorrer de sua vida vai definir seu sistema de valores pessoais e constitui amplo campo para estudo da Ética.

O conhecimento do seu sistema de valores fará você ser muito mais consciente e previsível, seja nos comportamentos que adota ou nas decisões que toma ao longo da vida. Por isso, determinadas organizações selecionam seus empregados avaliando, além de suas competências técnicas, os seus valores pessoais, atribuindo a estes importância maior do que ao conhecimento ou às habilidades que a pessoa demonstra ter naquele momento.

Isso ocorre porque a crença dos gestores dessas organizações está baseada na seguinte visão:

Com um adequado programa de treinamento e desenvolvimento, é possível ensinar habilidades técnicas a alguém, mas não podemos afirmar o

mesmo com relação às atitudes e aos valores pessoais.

Você acha que existe maneira de ensinar alguém a agir de forma honesta?

Resposta

Podemos aprender sobre honestidade ao longo da vida, sobretudo, na primeira infância, quando nossas maiores influências são a família e aqueles que nos orientam em geral, incluindo, aqui, nossos professores. Nessa fase, o aprendizado ocorre por meio da observação e da imitação, ou seja, não é necessário conceituar ou passar horas definindo o que é honestidade, pois a criança aprenderá observando uma situação.



Honestidade

Para entender melhor a diferença entre ética e moral e como essas ideias são formadas desde a primeira infância, assista ao vídeo.

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



Analisando esse exemplo, podemos refletir:



Valor

Direcionam o comportamento humano e governam todas as nossas decisões.

Exemplo de valores: honestidade, família, amor ao próximo.



Moral

Comportamento aceitável e considerado correto naquela sociedade: o respeito à propriedade privada. Tal condição é definida por uma lei, regida por uma norma, que responde à pergunta: o que é justo?



Ética

Atitude da criança que decide devolver o brinquedo por acreditar ser o certo a se fazer.

A decisão é pessoal, ela tem a liberdade de decidir, envolve gratuidade e é uma virtude ética.

Não é difícil encontrar uma situação e aplicar os conceitos de ética e moral, porque eles fazem parte do nosso cotidiano.

O comportamento ético nas relações de trabalho, com o mercado e a sociedade

As pessoas enfrentam dilemas éticos no seu meio social, familiar ou de trabalho.

De acordo com Ghillyer (2015), um dilema ético coloca seus princípios à prova e sua decisão, geralmente, termina com a seguinte constatação: “dos males, o menor”. A solução, nesse caso, é conseguir ou não chegar a um resultado com o qual se possa conviver.

Como recomendação para solucionar um dilema ético, sugere-se seguir três etapas:

1. Analisar as consequências

Pessoas beneficiadas, prejudicadas, situação em curto e longo prazos.

2. Julgar as ações e a relação com seus valores

O que você fará diante dos seus princípios morais (honestidade, igualdade, respeito, justiça).

3. Tomar uma decisão

Avaliar as consequências e ações e definir o que é menos problemático em relação ao que você acredita.

Você ainda pode pensar a respeito dos fatos a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas, dos sentimentos que circundam essa decisão e sobre como você a justificará para os outros. Não existirá uma única resposta correta, mas algumas linhas de ação que devem ser analisadas para que você decida a melhor forma de solucionar o problema.

Vamos a uma situação hipotética quando uma ordem da organização contradiz seu sistema de valores pessoais:

1

Você trabalha no atendimento passivo do call center de uma empresa de telefonia e foi instruído a não admitir aos clientes que a fatura daquele mês está com uma cobrança indevida, o valor dos serviços está superfaturado em 1%.

2

Foram elencados vários exemplos específicos para enganar os clientes, sugerindo ligações não realizadas, cálculo incorreto feito pelo cliente, cobrança por serviços de terceiros, entre outros.

3

Seu supervisor garantiu que os valores cobrados a mais serão devolvidos aos clientes no mês seguinte, mas como a imagem da companhia já está desgastada, admitir mais uma falha no sistema seria ainda mais prejudicial aos negócios e à imagem da empresa, e muitas pessoas poderiam perder seus empregos em curto e médio prazos.

Após refletir, responda:

Como você se comportaria?

Sua resposta será baseada nos seus valores e padrões morais construídos ao longo de sua trajetória, não há como ser diferente. Sua educação, os exemplos que teve durante a vida, as influências de pessoas que admirava e respeitava, tudo isso será levado em conta na sua tomada de decisão.

Ressalta-se, no entanto, que tal decisão e as consequências dela decorrentes estão, diretamente, ligadas à sustentabilidade da empresa no longo prazo, assunto que discutiremos a seguir.

A ética e os resultados sustentáveis de longo prazo

Apresentamos, até o momento, a ética no âmbito individual, das pessoas como seres únicos que são. Mas, de que forma esse conceito é discutido no nível coletivo das organizações?

Os recentes escândalos envolvendo corporações poderosas ao redor do mundo nos mostraram que temos muito a aprender. No Brasil, várias notícias marcaram negativamente o mundo corporativo nos últimos anos.

Exemplo

Um dos maiores escândalos envolve a Petrobras, políticos e grandes construtoras. Outro destaque na mídia foi o caso do empresário

brasileiro Eike Batista, condenado a mais de 8 anos por corrupção, cujo império ruíu e não respeitou suas obrigações com credores ao redor do mundo.

Em geral, esses escândalos envolvem:

- pagamento de propinas a funcionários públicos;
- desvios de verbas governamentais;
- divulgação de balanços que encobriam precárias situações financeiras;
- produtos lançados no mercado sem que sua segurança tivesse sido realmente testada;
- aumento exponencial dos salários e benefícios da alta gestão, enquanto os demais colaboradores recebiam pequenos reajustes.

Esses são alguns exemplos da crise ética que assola muitos negócios pelo mundo.

Dica

Você já assistiu ao filme **O lobo de Wall Street** (2013)? O filme é baseado na história verídica de Jordan Belfort e sua ascensão a um rico corretor de ações que vive uma vida de luxo até sua queda, envolvendo crime, corrupção e o governo federal. Nele, o personagem de Leonardo DiCaprio (Jordan) engana seus clientes com informações falsas quanto à solidez e à potencialidade da empresa que negocia ações. Ele eleva o risco dos clientes e mente sobre as possibilidades de ganho com o negócio. Para evitar *spoilers*, recomendamos que assista ao filme completo!

Não há dúvida de que a ética deve fazer parte da cultura da empresa para que decisões equivocadas não prejudiquem a sua credibilidade e imagem no longo prazo. Os consumidores valorizam empresas éticas que, com sua postura exemplar, baseadas na segurança, no diálogo e respeito às partes interessadas, atendem às expectativas de todos.

Ser ético traz vantagens para a sociedade, para os cidadãos, clientes e, claro, à empresa; daí por que o termo **governança** tem recebido especial atenção nas organizações, já que se dedica a medir até que ponto a gestão está ou não cumprindo suas obrigações e responsabilidades com seus **stakeholders**.

Talvez você esteja se perguntando:

Governança

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define governança corporativa como o conjunto de princípios por meio dos quais as empresas são orientadas, monitoradas e estimuladas, abrangendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

Stakeholders

Todas as partes interessadas em uma organização (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, governo, credores, comunidade).

Mas como, apesar dos diferentes interesses, construir resultados positivos de longo prazo com uma relação saudável entre capital e trabalho?

A ética nos negócios envolve os modelos de comportamento moral em todas as relações que as entidades estabelecem com seus grupos de interesse. Uma das formas de tornar público o compromisso corporativo com os mais altos padrões de comportamento ético é a elaboração de um **código de ética e conduta**. Esse documento é um guia para os empregados e a gestão da organização, orientando as tomadas de decisão, os comportamentos e as escolhas cotidianas.

Comentário

Uma comunicação transparente desse código, como ferramenta de orientação, é essencial para manter a ética nos espaços de trabalho. Muitas organizações recorrem a programas específicos de treinamento cujo objetivo é educar seus empregados para que adotem os comportamentos éticos desejáveis, explicando o que é correto, permitido e esperado na conduta de cada um. Tais treinamentos são indispensáveis para o fortalecimento da competência ética dentro da organização. Não há dúvida de que um bom profissional precisa ter valores e padrões de conduta alinhados com aquilo que é exigido pelo código de ética no meio corporativo.

Há que se compreender, no entanto, que muitas situações não estarão devidamente descritas nos códigos de ética e conduta, tampouco serão discutidas abertamente com todos os colaboradores de uma organização em reuniões ou treinamentos, mas existem algumas opções que podem ser adotadas nos casos de escolhas difíceis.

Veja três das possíveis opções de solução para o problema:

1

Deixar o emprego e procurar outro quando a situação for insustentável.

2

Fazer o que é necessário, sem julgar, e manter o emprego.

3

Conversar com alguém da organização sobre o conflito enfrentado e tentar mudar as coisas, encontrando uma solução adequada para todas as partes envolvidas.

Após analisar as opções, você foi capaz de decidir qual seria sua escolha?

Resposta

De acordo com tudo o que já estudamos sobre ética, devemos concordar que a melhor opção seria a de número 3.

Uma conversa franca e aberta com seu empregador é sempre a melhor saída para evitar um conflito direto, o desgaste da relação e representa, sem dúvida, uma possibilidade de crescimento e desenvolvimento, afinal, aprendemos, sobretudo, com situações difíceis.

As consequências de suas escolhas permanecerão com você por muito tempo, por isso, avalie cada situação de forma particular e aja de maneira coerente com seus valores, de modo que possa conviver com isso.

Relações éticas modernas

A ética tem sido parte importante da Filosofia desde os estudos de Sócrates (470-399 a.C.) na Grécia antiga. A Filosofia é a área do conhecimento que estuda a existência humana e o saber por meio da análise racional e abrange questões relacionadas à verdade, aos valores morais e estéticos, ao conhecimento, à mente e à linguagem.

A evolução do que atualmente concebemos como conhecimento racional passou pelas ideias dos grandes pensadores que já mencionamos e tende a se transformar à medida que a vida humana enfrenta desafios diferentes.



No passado, não existia o debate sobre como comportar-se de forma ética nas mídias sociais, afinal, elas não existiam. A análise do certo e do errado no relacionamento interpessoal ampliou-se para o campo virtual e algumas regras foram criadas para mediar as novas relações.



Ética em mídias sociais

Para saber um pouco mais sobre a relação das redes sociais com os códigos de ética das empresas modernas, assista ao vídeo a seguir:

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



Esses são apenas alguns exemplos de como as novas tecnologias influenciam o comportamento humano e geram novos campos para o estudo da ética.

Falta pouco para atingir seus objetivos.

Vamos praticar alguns conceitos?

Questão 1

Nos últimos anos, sucessivos escândalos envolveram empresas e governos em investigações para apurar casos graves de corrupção. O reflexo disso nas organizações é um maior cuidado nas relações estabelecidas com seus *stakeholders*. Quanto aos consumidores, alguns comportamentos também mudaram. Atualmente, pode-se afirmar que os consumidores, em geral:

- ☐ A Priorizam o preço do produto/serviço acima de qualquer outra característica no momento da compra.
- ☒ B Buscam informações sobre as organizações com as quais estabelecem parcerias e valorizam a ética e a transparência nas relações.
- ☐ C Pouco se interessam pela procedência de produtos adquiridos.
- ☐ D Valorizam organizações que têm o lucro como objetivo único empresarial.
- ☐ E Compram apenas por questões relacionadas a preços e formas de pagamento.

Parabéns! A alternativa B está correta.

A situação representa um novo olhar dos consumidores para as organizações com as quais desejam se relacionar, demonstrando

como cada vez mais a ética e a transparência nas relações vêm sendo valorizadas. Quanto mais positiva for a avaliação dos consumidores, mais duradoura será a relação estabelecida com a organização.

Questão 2

As responsabilidades dos gestores nas organizações envolvem a gestão das relações estabelecidas com diversos *stakeholders*. Um das formas mais utilizadas para disseminar, entre os colaboradores, as regras e comportamentos aceitáveis naquele ambiente de trabalho é por meio de:

- A Cópias de sentenças judiciais que condenaram empresas por ações de corrupção.
- B Manuais de procedimentos operacionais.
- C Códigos de ética e conduta organizacionais.
- D Livros de ocorrência de ações inapropriadas em ambientes organizacionais
- E Vídeos e podcasts.

Parabéns! A alternativa C está correta.

Os padrões de comportamento ético e sua materialização no dia a dia das organizações fazem parte do código de ética e conduta, documento que tem como fim guiar a tomada de decisão de todos os colaboradores.



2 - Preconceitos nas organizações

Ao final deste módulo você irá reconhecer os principais tipos de preconceitos existentes nas organizações.

Transparência e abertura nos espaços ocupacionais

A partir de agora, discutiremos situações relacionadas ao preconceito e aos comportamentos discriminatórios nas organizações; movimentos invisíveis a muitos, mas que possuem inúmeras vítimas ao redor do mundo.

Até aqui, discutimos os conceitos de ética, moral e valores dos indivíduos e passamos do âmbito das pessoas para o organizacional. Agora reflita:

O que torna um ambiente de trabalho saudável para as pessoas?

Um ambiente salutar é aquele no qual as pessoas se complementam, não competem entre si, colaboram e partilham resultados, respeitam e confiam umas nas outras.

Uma esfera de trabalho salubre só é possível se houver respeito às diferenças, relações de confiança, trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal e comunicação aberta e transparente. Contudo, nem sempre os espaços laborais apresentam essas características.

Mas, como saber se há preconceito e discriminação num ambiente? A seguir, veremos alguns indícios:

Fofocas

Falta de motivação

Piadas maldosas

Hostilidades

Agressões físicas e/ou verbais

Você já deve ter observado pelo menos uma dessas situações na escola, entre amigos, na família ou em ambientes de trabalho, não é mesmo? Basta acompanhar as notícias sobre o mundo da gestão para perceber que palavras como diversidade e inclusão fazem parte dos desafios do momento.

Aumentar a participação de mulheres, negros, pessoas com deficiência e LGBT (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros) ainda é uma lição de casa difícil para as empresas.

Como fazer isso?

Conheça dois exemplos:



Unilever

A Unilever aumentou a participação de negros nos postos de liderança no Brasil, por meio de um convênio com a ONG Afrobras (que mantém a Universidade Zumbi dos Palmares e oferece formação universitária com foco em jovens negros) como forma de aumentar o recrutamento de candidatos de origem afrodescendente.



KPMG

A KPMG criou um programa interno de promoção de lideranças femininas, o KPMG *Network of Women* (Know), por iniciativa de algumas sócias da empresa, que estavam descontentes com a baixa presença de mulheres na consultoria.

As questões de gênero e étnicas são, de fato, uma preocupação das empresas – mas muitas delas não sabem por onde começar.

As organizações são constituídas por pessoas muito diferentes entre si, com princípios, valores e condutas próprios a cada um.



É essa diferença que torna as equipes melhores e mais produtivas, potencializando a criatividade.



Ao mesmo tempo, ela cria a necessidade de estarmos mais atentos à gestão das relações interpessoais.

Pessoas diferentes pensam, analisam, interpretam e julgam as coisas de formas distintas. A mediação das relações entre elas é necessária para que tenhamos maior alinhamento de objetivos, diminuindo a possibilidade de conflitos.

A transparência nas relações organizacionais passa por estabelecermos diálogos francos e abertos entre todos os grupos minorizados para reconhecer como melhorar os processos de inclusão.

Curiosidade

O *Great Place to Work* conduziu um estudo com as 20 empresas que mais se destacaram pelas práticas de RH voltadas para questões étnico-raciais. De acordo com o IBGE, 56% da população no Brasil é negra, mas 30% dos colaboradores nas 20 empresas pesquisadas são negros. A representatividade cai para 19% se tirarmos uma das empresas.

É preciso analisar também os reflexos do preconceito nos ambientes corporativos que são, entre outros:

Sabotagens

Dissimulação

Mentiras

Bullying

Omissão de informações

É possível que você nunca presencie algumas dessas situações, mas é importante saber identificá-las para evitar que a postura aética, o preconceito e os comportamentos discriminatórios sejam instituídos como padrão em nossos ambientes de trabalho.

Dica

Assista ao filme **Estrelas Além do Tempo** (2016). O filme conta a história de uma equipe de cientistas da NASA, formada exclusivamente por mulheres afro-americanas, liderando uma das maiores operações tecnológicas registradas na história americana e se tornando verdadeiras heroínas da nação.

Preconceito no ambiente de trabalho

Todo ato de discriminação tem origem em um preconceito. É comum algumas pessoas considerarem preconceito e discriminação como palavras sinônimas, mas não são. O preconceito tem sua origem na crença de que membros pertencentes a grupos específicos são inferiores. As características desses grupos são consideradas indesejáveis por aqueles que têm preconceito. Os principais focos são:



Aparência



Etnia



Gênero



Deficiências



Orientação sexual



Posição social



Idade



Nacionalidade



Religião

O preconceito pode ser descrito, ainda, como um juízo de valor que se faz de alguém a partir de fatores superficiais e, geralmente, vem acompanhado de intolerância. Ele não possui fundamentação, já que é feito sem reflexão ou conhecimento; é uma opinião preconcebida sobre pessoas, fatos ou situações.

Exemplo

Na série *Sex and The City*, escrita pela autora Candace Bushnell, as quatro personagens principais discutem, em vários episódios, como a sociedade reage de forma desconfortável ao fato de as mulheres atualmente terem não apenas dinheiro, mas também poder.

Para que possamos combater os preconceitos, indicamos dividir as ações em duas etapas:

Primeira etapa



Identificar e reconhecer os vários tipos de preconceito.

Segunda etapa



Procurar não os repetir e inibir nos outros tais comportamentos segregadores.

Comportamentos discriminatórios nas organizações

Nas organizações, vários comportamentos discriminatórios podem ser identificados e uma vítima pode estar ao seu lado neste exato momento.

Uma pesquisa realizada pelo Datafolha (2019) apontou crescimento no número de brasileiros que declararam já terem sido vítimas de preconceito nos últimos anos. Os motivos mais comuns, segundo os entrevistados, foram:

- Classe social: 30%
- Local onde mora: 28%
- Religião: 26%
- Sexo: 24%
- Cor ou raça: 22%
- Orientação sexual: 9%

Dica

Tal situação foi debatida no filme **Os estagiários** (2013), no qual dois vendedores cujas carreiras foram destruídas pela era digital, encontram seu caminho no estágio cobiçado do Google, onde devem competir com um grupo de jovens gênios e experientes em tecnologia. Assista para se inspirar!

O discurso da diversidade e da inclusão está presente nos documentos institucionais, nas campanhas publicitárias e nas políticas de Recursos Humanos de algumas organizações; contudo, a prática de ações dessa natureza não está entre as suas prioridades. Muitas vezes a ação se encerra no discurso e não no efetivo comportamento e combate ao preconceito entre as pessoas que lá trabalham.

Como é possível fazer tal afirmação?

Basta analisarmos o número de reclamações trabalhistas nas quais os empregados afirmam terem sofrido assédio moral e/ou sexual nos ambientes laborais.

A matéria *Assédio: queixas aumentam, mas processos diminuem*, do Correio Braziliense, traz dados impressionantes: apesar das queixas de assédio terem aumentado, elas não estão se convertendo em reclamações trabalhistas. Isso mesmo; crescem os casos denunciados de agressão verbal, ameaças de superiores e subordinados e constrangimentos, mas não se refletem no número de ações judiciais contra as empresas e seus agressores. O fato pode estar relacionado ao medo, à repressão ou, ainda, ter relação com a reforma trabalhista que transferiu para o trabalhador o ônus das causas trabalhistas perdidas.

É muito difícil comprovar um assédio. Reunir provas e testemunhas contra os agressores exige coragem para enfrentar todo um sistema autoritário e agressivo, e as consequências para o denunciante podem ser severas.

Comentário

Manifestações contra o assédio e as agressões sexuais viralizaram pelo mundo por meio do movimento #metoo, que iniciou nas mídias sociais em outubro de 2017, denunciando agressões em ambientes de trabalho. Celebridades do mundo todo aderiram e usaram suas páginas pessoais para compartilhar mensagens de apoio ao movimento.

A ausência de respeito e as dificuldades de relacionamento com pessoas de opiniões diferentes geram ambientes organizacionais insalubres. As consequências para as vítimas de preconceito são diversas:

Ansiedade

Irritabilidade

Depressão

Baixa autoestima

Morte

As organizações também perdem por não coibirem tais situações, comprometendo a produtividade, perdendo profissionais talentosos, inviabilizando o trabalho em equipe e causando danos à sua imagem.

Não fazer nada a respeito também é uma decisão e traz sérias consequências às pessoas e à comunidade em geral.

A sociedade civil tem se mobilizado para conseguir apoio na luta contra o preconceito. Diversas organizações não governamentais (ONGs) têm como objetivo a conscientização da população e a defesa dos direitos das vítimas.

Apesar do avanço na adoção de práticas que garantam ambientes organizacionais mais saudáveis, ainda temos um longo caminho a ser trilhado. Há que se concordar que já avançamos muito se compararmos as atuações das empresas ao longo do tempo. Atualmente, em diversas organizações, existem áreas destinadas especificamente a fomentar o combate ao preconceito e à discriminação, e os resultados alcançados são expressivos.

Falta pouco para atingir seus objetivos.

Vamos praticar alguns conceitos?

Questão 1

Pesquisas recentes do Datafolha (2018) apontam o crescimento no número de brasileiros que alegam ter sofrido preconceito nos últimos anos. O ambiente organizacional apresenta atos dessa natureza quando:

- ☐ A Mulheres deixam de ser contratadas por gestores que acreditam que, quando mães, faltam demais ao trabalho para acompanhar seus filhos.
- ☐ B Existem diferenças de remuneração para colaboradores com responsabilidades de níveis diferentes.
- ☐ C Colaboradores com resultados e desempenhos superiores conquistam cargos de maior nível hierárquico ao serem promovidos.
- ☐ D Portadores de doenças graves possuem categorias mais amplas no plano de saúde empresarial para contemplar seus tratamentos médicos.
- ☐ E Ocorrem demissões em massa, incluindo os mais pobres e vulneráveis.

Parabéns! A alternativa A está correta.

Saber reconhecer o preconceito no ambiente de trabalho é o primeiro passo para lutar contra ele. Somente a alternativa A apresenta um preconceito por generalizar as mulheres como pessoas que podem ter maior nível de absenteísmo (ausências ao trabalho), caracterizando o preconceito de gênero.

Questão 2

Camila Dantas conduziu o processo de contratação de um estagiário para sua equipe de trabalho e, no dia da assinatura do contrato, o jovem compareceu com seu namorado, expondo sua relação homoafetiva. Camila, com medo da reação da sua gerente, pediu que o jovem não mais frequentasse o ambiente de trabalho com seu namorado, para evitar exposição desnecessária. Que tipo de preconceito a ação de Camila demonstrou?

A Orientação sexual

B Gênero

C Etnia

D Condição social

E Racismo

Parabéns! A alternativa A está correta.

Ao solicitar ao jovem estagiário que não expusesse sua relação homoafetiva, Camila revelou preconceito acerca de sua orientação sexual.



3 - Inclusão e diversidade

Ao final deste módulo você irá discutir a relevância da inclusão e da diversidade nos ambientes de trabalho multiculturais em que vivemos.

Diversidade e multiculturalismo

Vivemos em um país essencialmente diverso e multicultural. Basta olharmos à nossa volta para perceber o quanto somos miscigenados e como nossa cultura sofreu influência de vários povos que migraram para cá desde o ano de 1500. Os hábitos dos europeus, dos indígenas e dos africanos deram origem ao que, atualmente, chamamos de cultura brasileira.

Nossa imensa extensão territorial também possibilitou a formação de características específicas em cada uma das cinco regiões geográficas. Os hábitos e costumes do Nordeste em muito diferem dos da Região Sul. Sotaques, hábitos alimentares e expressões culturais são somente algumas das muitas especificidades de cada região. A riqueza cultural está na diversidade:

1

Arquitetura

2

Cantigas de roda

3

Culinária

4

Folclore

5

Lendas

6

Vocabulário

Vejamos alguns exemplos baseados na culinária brasileira:

No café da manhã, enquanto nortistas apreciam o bolo de macaxeira, os sulistas degustam uma cuca; enquanto nordestinos almoçam buchada de bode, os moradores do Centro-Oeste preparam a galinhada; e, para o jantar, citaremos os moradores do Sudeste, com a moqueca capixaba ou o tutu à paulista.

Somos ou não um povo rico por natureza?

Nós, brasileiros, somos reconhecidos internacionalmente pela nossa hospitalidade e pelo respeito às culturas diferentes. Ao longo do tempo, recebemos portugueses, africanos, japoneses, alemães, italianos, espanhóis, holandeses, para citar somente alguns povos. Nosso conjunto multicultural inclui diferentes tons de pele, costumes partilhados e liberdade para manifestar credos religiosos. A base do multiculturalismo é a ideia de que as culturas devem ser respeitadas em sua essência, sem julgamentos de certo ou errado.

Civilidade e ampliação da visão de mundo

A civilidade tem como base o respeito às normas de boa convivência em sociedade, a harmonia nas relações humanas, a cortesia, a gentileza, ou seja, um conjunto de boas práticas que nos permitem conviver bem com outras pessoas. Civilidade é algo que se aprende em casa, nas escolas e até nas organizações.

Olhe bem para esta imagem e avalie:



Podemos afirmar que este é um exemplo de civilidade?

Resposta

Você provavelmente respondeu não de forma muito rápida. Aquele velho ditado que diz: “Não faça aos outros aquilo que não gostaria que fizessem com você” é muito bem aplicado nessa situação.

Quando, por meio do nosso comportamento, respeitamos os direitos das pessoas com quem nos relacionamos, sejam elas parecidas conosco ou não, estamos praticando a civilidade.

De que outra forma você poderia ampliar sua visão de mundo se não fosse por meio da civilidade?

Pense: respeitar as diferenças e conviver harmoniosamente com pessoas cujas opiniões são diferentes das nossas é a forma mais autêntica de aprender a olhar o mundo pelos olhos dos outros, com filtros que antes não nos pertenciam.

Ver a vida com outros olhos, mudar a forma de pensar, de agir e de reagir, sendo solidário com aqueles que encontramos pelo caminho lembra uma palavra: empatia. Colocar-se no lugar do outro e enxergar o mundo sob uma perspectiva diferente, sem julgamentos.

A empatia nos permite praticar o exercício da tolerância, que é fundamental ao viver em uma sociedade plural, porque precisamos aceitar que a diferença não pode ser vista como um problema, mas como uma realidade; afinal, a diversidade nos caracteriza como país, como sociedade. Trata-se, então, de uma nova proposta que entende a diferença como riqueza sem negar os conflitos que dela se originam.

Mas, como podemos compartilhar essa ideia?

Este é um campo propício para a educação, afinal, é nosso papel educar para o diálogo, tendo a diferença como um valor que nos constitui como humanos. Várias propostas educacionais nascem deste conflito: a busca pela liberdade, igualdade, solidariedade; mas trataremos aqui do desenvolvimento da tolerância. Afinal, ser tolerante é uma necessidade legítima para a nossa sociedade plural.

“

Da necessidade de sobrevivência pacífica e proveitosa, precisamos tirar as virtudes que adornam a ética cidadã: a tolerância, a disponibilidade para o diálogo e para aceitar o consenso através dele, bem como a recusa de toda pretensão de possuir o monopólio da verdade.

(CORTINA, 2006)

E você, já parou para pensar como exercita a tolerância na sua convivência com o próximo? Na sua família? Ou, ainda, na sua empresa?

Narrativas multiculturais contemporâneas

Em uma sociedade multicultural como a nossa, miscigenada desde sua origem, que abriga povos de origens culturais diversas, poderíamos supor que a diversidade é vista na maioria das organizações. Certo? Pessoas de diversas etnias, idades, credos e equilíbrio de gêneros em todos os escalões da empresa seria algo comum em um país como o Brasil. Só que não é bem assim.

Faça uma retrospectiva das empresas nas quais já trabalhou ou das quais é cliente e relembre:

Qual é o perfil dos colaboradores? Pense nas pessoas que trabalham nesses locais. Será possível existir a tal diversidade da qual falamos?

Na definição do dicionário Michaelis, diversidade **é a qualidade daquilo que é diverso; conjunto que apresenta características variadas; multiplicidade; variedade.**

Podemos identificar então que, no mundo corporativo, existe um grupo majoritário formado por homens brancos, heterossexuais, não portadores de deficiência e com idade entre 35 e 50 anos. Parece com a imagem que veio à sua memória? Essas características tornam-se mais presentes ainda quando olhamos especificamente para a área da gestão da empresa. É difícil acreditar, mas essa é a verdade!

Dica

Busque na Internet assistir ao vídeo **Nós Somos Diferentes! | Inovação para todos, feita por todos** e compare os rostos com aqueles de que você se lembrou. Faça um retrospecto, foi isso que você encontrou nas características daqueles colaboradores? Para muitos de nós, a resposta é não.



Diversidade nas empresas

Para saber mais sobre a diversidade em uma perspectiva global e conhecer estatísticas do mercado brasileiro, assista ao vídeo a seguir:

Para assistir a um vídeo sobre o assunto, acesse a versão online deste conteúdo.



A conclusão até o momento é:

Se precisamos criar políticas de inclusão para grupos minoritários nas organizações, é porque a diversidade não é de fato praticada.

Não existe nada mais multicultural do que a diversidade, e seus ganhos são distribuídos para todos: organizações, pessoas e sociedade. Uma empresa mantém relação com a sociedade para fazer novos negócios, atrair talentos e conquistar mais consumidores; com esses motivos, já seria essencial que a diversidade estivesse presente na composição de sua força de trabalho.

Conforme aponta Américo (2019), a inclusão potencializa o engajamento, a produtividade, a atração e retenção de talentos e reduz

possíveis custos judiciais atrelados à discriminação.

Indivíduo

No âmbito individual, para as pessoas, se fosse possível atrelar uma sensação à diversidade, seria a de pertencimento, de fazer parte de um grupo. Pessoas com esse sentimento são mais colaborativas, solidárias, apresentam melhor desempenho e produtividade, têm menos vontade de trocar de emprego, têm maior autoestima e contribuem para o sucesso da equipe.

Sociedade

No âmbito coletivo, podemos dizer que todos os grupos estão inseridos nas mais variadas organizações, tendo, dessa forma, ampla representatividade nos governos, na área privada e nas organizações do terceiro setor. A voz ativa de todas os grupos minorizados seria ouvida em todo e qualquer processo de tomada de decisão daquela comunidade.

Infelizmente, estamos longe de conseguir tamanha igualdade nas nossas instituições. Esse, ainda é um caminho a ser trilhado.

Hibridismo, pós-modernidade e a necessidade de inclusão

A transformação da sociedade e, conseqüentemente, das necessidades a serem atendidas, possibilitou o surgimento de um novo tipo de organização, que denominamos “híbridas”. O termo híbrido foi, nos últimos anos, apropriado pelo campo de estudos culturais e organizacionais e é utilizado para denominar instituições que operam na interface entre o setor público e o setor privado, atendendo tanto a demandas públicas como a demandas comerciais. Isso quer dizer que universidades públicas que prestam consultoria para outras organizações poderiam ser assim caracterizadas.



Os processos de mudança organizacional, fusões e aquisições e as privatizações ampliaram o conceito de hibridismo na área, incluindo o que resultou das uniões entre empresas diferentes. A compra de uma empresa por outra faz surgir um ambiente híbrido que conserva, por algum tempo, pessoas, processos, estruturas e aspectos culturais das matrizes das quais vieram e que podem ser divergentes e conflitantes.

Conciliar culturas distintas, integrar pessoas e alcançar objetivos sob o signo de uma nova organização são alguns dos desafios enfrentados pelos gestores na atualidade. Mas como fazer isso sem diversidade e inclusão? Parece até inalcançável!

As organizações precisaram encontrar maneiras de implementar a inclusão e a diversidade. As práticas mais utilizadas, de acordo com a pesquisa do LinkedIn (2018) são:



Adoção de ambientes que respeitem diferentes opiniões.



Contribuição das lideranças para o reconhecimento da importância da diversidade.



Encorajamento para que as pessoas sejam autênticas.



Inclusão da diversidade na missão e nos valores organizacionais.



Distribuição heterogênea nos cargos de gestão.

Em um mundo de constantes transformações organizacionais, no qual a única certeza que temos é a da mudança, torna-se fundamental que a área corporativa esteja preparada para lidar com situações inusitadas, que não constam em seus manuais e que serão diferentes a cada dia.

Dica

O vídeo **A diversidade de pessoas e talentos abre as portas da inovação**, da Accenture, empresa multinacional de consultoria de gestão com atuação no Brasil, aborda a questão de forma simples. Assista para se inspirar!

Educar para a diversidade faz parte da agenda das principais organizações na contemporaneidade.

Segundo Chanlat (2013), movimentos realizados dentro das organizações indicam que os avanços para inclusão tendem a ser mais rápidos nos próximos anos, principalmente devido à globalização, aos movimentos migratórios, à existência de várias gerações convivendo nos ambientes corporativos e à cultura de maior tolerância e liberdade em relação às diferenças.

Saiba mais

Ficou interessado em saber mais? Busque na Internet o texto **Compor equipes caracterizadas pela diversidade é um passo importante para sermos justos e reconhecermos na prática a dignidade de todos**, de Reinaldo Bulgarelli, especialista em inclusão.

Ambientes marcados por discriminações sociais múltiplas, divisão sexual do trabalho, conflitos culturais, segregação de pessoas com deficiências e dificuldades no acesso ao mercado de trabalho para os jovens ou pessoas com mais de 50 anos tendem a ficar no passado a partir da efetivação das práticas de diversidade que vêm sendo implantadas.

O principal desafio da gestão será alcançar uma integração organizacional que não minimize o potencial das diferenças, garantindo identidade a cada indivíduo e respeitando os diferentes grupos.

E a pergunta que podemos fazer é:

Como aplicar essa teoria na prática?

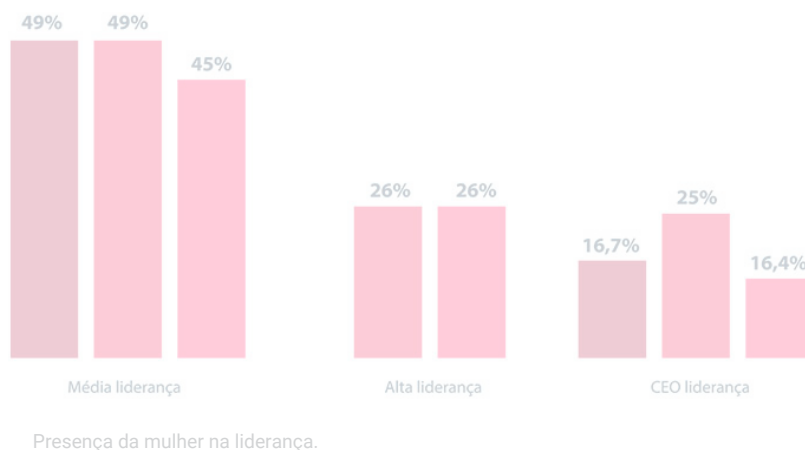
Algumas empresas globais têm adotado diretrizes para garantir que sua visão sobre a diversidade seja respeitada também por seus parceiros comerciais. É o caso do Fundo Goldman Sachs, que recusa auxiliar a oferta inicial de ações de empresas que não possuam diversidade na diretoria.

Companhias que investem mais em diversidade de gênero tendem a alcançar resultados 15% acima da média dos seus concorrentes (de acordo com a consultoria McKinsey). Estatísticas recentes do Fundo mostram que, nos EUA, a performance de empresas que tinham mulheres no conselho foi consideravelmente melhor do que as que tinham apenas homens.

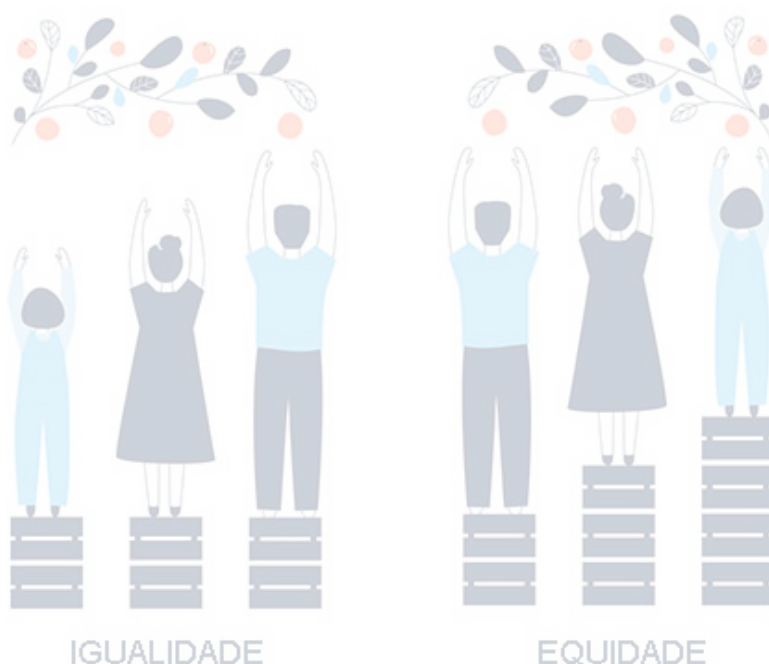


Comparativo de resultados das empresas por diversidade de gênero.

Pesquisas realizadas pelo Instituto *Great Place to Work*, nos anos de 2017, 2018 e 2019, apontam que, embora as discussões sobre diversidade de gênero estimulem o aumento da presença de mulheres em cargos de gestão, as estatísticas nos mostram que pouco mudou e, em alguns casos, os índices diminuíram.



É necessário debater a promoção de equidade para alcançarmos a igualdade.



Ao analisar o contexto histórico, podemos observar que as mulheres não tiveram oportunidades iguais às oferecidas aos homens. O mesmo aconteceu com negros e pessoas com deficiência, entre outros. Por isso, é fundamental falar sobre equidade e criar mecanismos de compensação para aqueles que foram tratados de forma diferente por questões de gênero, de etnia etc.

Saiba mais

Para saber mais, leia a matéria **Goldman Sachs recusa IPO de empresas que não possuem diversidade na diretoria**, de Poliana Santos, no Portal Suno Research, e o relatório **A jornada das mulheres no mercado de trabalho**, no Portal do Instituto *Great Place to Work*.



Falta pouco para atingir seus objetivos.

Vamos praticar alguns conceitos?

Questão 1

"Diversidade é convidar para a festa, inclusão é chamar para dançar!". A frase, que já foi atribuída a diversas pessoas na atualidade, exemplifica o assunto que discutimos neste módulo sobre organizações inclusivas, locais em que:

I- os colaboradores possuem espaço na tomada de decisão organizacional por estarem inseridos nos processos.

II- os consumidores são mais fiéis à marca por reconhecerem a organização como parceira nos seus propósitos.

III- as diferenças individuais são vistas como pontos fortes para o ganho de todos os stakeholders.

A frase pode ser completada corretamente com:

- A os itens I e III.
- B apenas o item II.
- C apenas o item III.

D os itens I, II e III.

E apenas o item I.

Parabéns! A alternativa D está correta.

Em organizações que privilegiam a inclusão e a diversidade, os ganhos são visíveis para os colaboradores (mais motivados e engajados), para a organização (produtos e serviços com maior valor agregado), para os clientes (mais satisfeitos com a relação de consumo) e para a sociedade em geral.

Questão 2

Leia a letra da música Diversidade, escrita pelo cantor brasileiro Lenine:

“Foi pra diferenciar
Que Deus criou a diferença
Que irá nos aproximar
Intuir o que ele pensa
Se cada ser é só um
E cada um com sua crença
Tudo é raro, nada é comum
Diversidade é a sentença”

Ambientes de trabalho multiculturais, caracterizados pela diversidade, explicados na letra da música:

A tornam as organizações menos capazes de produzir o que os consumidores necessitam por terem pessoas muito diferentes em sua composição.

B são marcados pelo excesso de conflitos internos, já que as pessoas não conseguem respeitar as diferenças.

C

apostam em movimentos internos para tornar todos semelhantes.

D

são espaços capazes de produzir propostas de valor mais amplas, adaptadas aos diferentes públicos.

E

contratam pessoas da mesma tribo ou corrente cultural para evitar conflitos.

Parabéns! A alternativa D está correta.

Ambientes de trabalho multiculturais possuem a diversidade como estratégia para criar produtos e serviços que atendam às reais necessidades dos seus consumidores, com ganhos tanto para as organizações, quanto para as pessoas e a sociedade em geral.

Considerações finais

Estudar ética é um convite à reflexão sobre escolhas e comportamentos. Quando se vive em sociedade, é preciso estar atento às consequências de todos os atos praticados no dia a dia.

Todo ser humano é dotado da capacidade de pensar, analisar, interpretar e reagir às situações do cotidiano, e cada indivíduo age de acordo com seu sistema de valores, códigos morais e princípios tanto na sua vida pessoal como nas relações de trabalho, afinal, não se vive isolado.

Entender de que maneira a ética e a moral estão presentes nas relações humanas e de trabalho é fator essencial para profissionais de todas as áreas do conhecimento, sobretudo para pessoas que assumem cargos de gestão, afinal, nos espaços ocupacionais são estabelecidas relações com diversos *stakeholders* e as bases para a manutenção de parcerias de longo prazo passam por questões relacionadas ao respeito às pessoas e às comunidades nas quais estão inseridas.

Podcast

Para encerrar, ouça o podcast e aprofunde ainda mais os principais assuntos tratados em seu estudo!

Para ouvir o *áudio*, acesse a versão online deste conteúdo.



Explore +

Sugerimos as seguintes leituras:

- **Negro no Brasil em campo é regra, mas no comando é exceção:** Protagonistas em campo, negros são relegados dos cargos de gestão de clubes da Série A. Texto de Thiago Madureira.
- **O saldo positivo da diversidade:** Empresas brasileiras com mulheres no time executivo apresentam melhores desempenhos em rentabilidade. Texto de Paula Castilho e Tracy Francis.
- **Diversidade: 10 empresas que se destacam quando o assunto é LGBTQI+ (Portal Great Place To Work):** Uma empresa só é um excelente lugar para trabalhar se assim o for para todos. No Portal, tenha acesso a conteúdos variados sobre o tema diversidade nas empresas. Confira os conteúdos subdivididos nas categorias: todas as diversidades, étnico-racial, gênero, LGBTQI+, PCD e diversidade etária.
- **7 em cada 10 brasileiros já fizeram comentários preconceituosos:** Pesquisa realizada pelo IBOPE Inteligência.

Pesquise na Internet e assista:

- **Por que temos tão poucas líderes?** O vídeo de Sheryl Sandberg nos ajuda a entender os impactos do preconceito de gênero nos ambientes de trabalho.

Infográficos:

- **A presença do negro no mercado de trabalho (Portal Great Place To Work):** Pesquisa realizada com 20 empresas que se destacam pelas práticas de RH voltadas para questões étnico-raciais, e alguns números sobre a inserção do grupo no mundo corporativo.

Referências

- ALONSO, F. R.; LÓPEZ, F. G.; CASTRUCCI, P. L. **Curso de ética em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AMÉRICO, J. **Como criar empresas realmente diversas: novo desafio do RH**. In: Revista Você RH, edição 62, jun./jul. 2019.
- ANDRADE, M. **Tolerar é pouco?** Pluralismo, mínimos éticos e práticas pedagógicas. Petrópolis: De Petrus e Alli, 2012.
- BEZERRA, J. **Preconceito, Racismo e Discriminação**. Diferença. Consultado na internet em: 18 maio 2022.
- BULGARELLI, R. **Inclusão e diversidade**. Instituto Ethos. Consultado na Internet em: 18 maio 2022.
- CARVALHO, J. **Valores, moral e ética: o que são e como movem nossa vida?** Dimensão Humana do Risco. Consultado na Internet em: 18 maio 2022.
- CHANLAT, J. et al. **Desafios da gestão da diversidade nas organizações**. São Paulo: EAESP-FGV, 2013.
- CORTINA, A. **Cidadãos do Mundo: para uma teoria de cidadania**. Rio de Janeiro: Loyola, 2006
- DATAFOLHA. **30% dos brasileiros dizem ter sofrido preconceito por causa da classe social**. Consultado na Internet em: 18 maio 2022.
- FREIRE, P. **Professora sim, tia não**: cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho d'Água, 1997.
- GHILLYER, A. W. **Ética nos negócios**. Tradução: Christiane de Brito Andrei. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.
- GREAT PLACE TO WORK. **A jornada das mulheres no mercado de trabalho**. Portal do Instituto Great Place to Work.
- IBOPE INTELIGÊNCIA. **7 entre cada 10 brasileiros já fizeram comentários preconceituosos**. Consultado na Internet em: 18 maio 2022.

MONDIM, B. **O que é filosofia: problemas, sistemas, autores, obras**. São Paulo: Paulus, 1997.

PORFÍRIO, F. **Diferença entre ética e moral**. Consultado na Internet em: 18 maio 2022.

SANTOS, P. **Goldman Sachs recusa IPO de empresas que não possuem diversidade na diretoria**. SUNO, 20 jan. 2015. Consultado na Internet em: 18 maio 2022.

SCOTT, A. **O princípio Dilbert**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

SPAR, B.; PLETENYUK, I.; REILLY, K.; IGNATOVA, M. **Global Recruiting Trends 2018**. Consultado na Internet em: 18 maio 2022.

WOOD JUNIOR, T. **Organizações híbridas**. In: Revista de Administração de Empresas – RAC. v. 50, n. 2, abr./jun. São Paulo, 2010.

Material para download

Clique no botão abaixo para fazer o download do conteúdo completo em formato PDF.

Download material

O que você achou do conteúdo?



Relatar problema