

UMA CONTRIBUIÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ÉTICA DAS VIRTUDES PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL.

ROBERTO NASCIMENTO SOUZA RODRIGUES
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

TITULO: UMA CONTRIBUIÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ÉTICA DAS VIRTUDES PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL.

INTRODUÇÃO

O tema diversidade organizacional é uma realidade presente em todas as empresas, correspondendo a pluralidade de individualidades e vivências dos funcionários entre eles, gênero, etnia, idade, orientação sexual, habilidades e origens culturais. A gestão da diversidade ganha destaque como uma importante ferramenta na promoção de espaços de trabalho inclusivos e equitativos, pois o seu objetivo é potencializar e utilizar a diversidade de maneira estratégica.

O processo de economia global tem tido um lugar de destaque para explicar o aumento da necessidade de mão-de-obra diversificada para as empresas, permitindo a obtenção de maior entendimento sobre as culturas e competindo com êxito. (Wentling & Palma-Rivas, 1998).

Em um cenário de crescente competição e totalmente mutável, as organizações têm a necessidade de se adaptarem ao novo contexto e exigências do mercado de trabalho. (Ferrari&Cabral, 2019; Neves, 2020). Com tantas mudanças no ambiente empresarial, as empresas do futuro trabalharão mais com equipes heterogêneas no que se refere à raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos (Hanashiro&Carvalho, 2005).

Neste cenário, o Brasil é profundamente diverso em sua composição demográfica, tendo sua população formada em maior parte por pessoas pretas, pardas e do gênero feminino (IBGE, 2020), porém não é observado essa enorme diversidade demográfica brasileira no ambiente empresarial, ocasionando a desigualdade social e a redução das possibilidades de um crescimento econômico sustentável e inclusivo (ETHOS, 2016; Pacto Global, 2021).

Com o objetivo de regular sobre os direitos individuais e coletivos, a Constituição Federal (1988) foi um marco para a diversidade no Brasil. Da mesma maneira muitas ações sindicais e cooperaram em favor da busca de igualdade no ambiente organizacional, na definição de garantias contra a discriminação nas relações de emprego, abordando em dois aspectos discriminatórios: raça e gênero (TEIXEIRA, 2011). Em seguida, a regulamentação na contratação de pessoas com deficiência (PCD), o então intitulado sistema de cotas determina um percentual de contratação de PCD em relação ao quadro total de funcionários, ainda vigente (Lei de Cotas, 1999).

Esse estudo vai seguir a tendência de apuração na América que segundo (Krell, 2008) analisa os aspectos mais tradicionais da diversidade, as chamadas as oito grandes: etnia, nacionalidade, gênero, papel ou função organizacional, idade, orientação sexual, capacidades mentais ou físicas e religião (Plummer, 2003).

Entretanto, é percebido que a análise da gestão da diversidade, que já trabalha com políticas de recrutamento e treinamento, pode aprofundar o conhecimento e considerar a influência dessa gestão na promoção de valores éticos e no desenvolvimento de habilidades de julgamento moral entre os colaboradores. Nessa conjuntura, o conceito de ética das virtudes surge como uma lente para ampliar e entender o papel da gestão da diversidade na construção de ambientes de trabalho mais virtuosos e éticos.

O conceito de ética das virtudes examina as qualidades relacionadas ao caráter, sendo as virtudes como variável fundamental para o entendimento sobre a forma de agir humana. Nos ambientes de estudo da filosofia moral temos as éticas deontológicas e utilitaristas que acompanhadas da ética das virtudes, são as principais escolas éticas em uso no campo da Administração (Reyes et al., 2017).

As virtudes representam as atitudes facultativas, interligadas profundamente à vontade do agente. Elas formam uma concepção de mundo em que a *eudaimonia* é o fim último, implícito à ética pessoal, e a satisfação coletiva e alcançada através do convívio em sociedade (Ruiz-Alba, Ferrero, & Pelegrini, 2017).

A importância de incluir a sabedoria prática em nosso mundo globalizado e seus diferentes cenários de gestão é resumida por Bachmann (2018), que analisa que no momento que se faz necessário de excelência em julgamento, caráter e perspicácia, sendo essas características consideradas importantes, a sabedoria prática promete tornar-se um recurso valioso para a gestão empresarial.

Esse novo momento requer que as organizações reflitam e reformem seus sistemas de atuação e negócio, observando a gestão da diversidade como ação prioritária, tendo coerência entre a fala e prática, refletindo em seu quadro de colaboradores a sociedade brasileira diversa (Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial [IBDEE], 2019).

Nesse cenário vemos que as políticas de diversidade estão em alta no ambiente organizacional, seja por motivos estratégicos de imagem, ou por responsabilidade social, mas será que toda essa campanha tem conseguido realmente ir além das legislações, códigos e cotas, transformando os ambientes organizacionais em espaços virtuosos e éticos que promovam a diversidade, equidade e inclusão. Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: **Como a implementação dos princípios da ética das virtudes pode contribuir com a Gestão da diversidade organizacional?**

REFERENCIAL TEÓRICO

Ética das Virtudes

A ética aristotélica em seu alcance ultrapassa da moralidade da lei, do contrato, ela envolve o eu, os seres vivos em suas particularidades, nesse entendimento de ética é possível analisar o desenvolvimento da formação integral desse indivíduo em cidadão. A educação do caráter oferece a pessoa percepção e sensibilidade moral para exercer uma função social na vida coletiva. (Hooft, 2013).

Levando em consideração a origem grega do termo “*ethos*”, ética pode ser entendida como uma contemplação sobre os valores morais que regem uma sociedade, refletindo também seus costumes e modo de vida. Nesse sentido os valores conduzem a conduta do homem em relação aos outros indivíduos que se relacionam nesse contexto, objetivando o bem-estar social. Dialogar sobre conceitos éticos é principalmente analisar a conduta dos membros de um povo, dos padrões de excelência humana aos quais eles se submetem e do modo de agir pelos quais expressam seu caráter (Hooft, 2013).

Aristóteles faz uma divisão estratégica ao estabelecer a ética como filosofia prática, construindo assim dois aspectos para a natureza humana: a da política e da ética. Sendo que a dimensão política não se separa da ética, porém existem diferenças. Segundo esse pensador a política apresenta uma dimensão social, a ética se refere ao comportamento individual. A ética é parte integrante da política e tem como principal função incutir o aspecto do caráter nos cidadãos através de sua legislatura, que tem o efeito de torná-los bons e capazes de praticar boas ações (EN I 9, 1098b 30).

Na interpretação aristotélica, a virtude não é entendida uma ação separada, mas sim como um estado estável obtido pela repetição de muitas ações. Para Frémeaux, Michelson e Noël-Lemaitre (2018), destacam que uma preparação moral proporciona a assimilação de bons hábitos e o exercício de faculdades deliberativas.

Segundo Kristjánsson (2022), a transformação em se tornar bom está ligada ao amadurecimento do caráter, vai além de uma repetição de comportamentos. Dessa maneira as virtudes não são condutas automatizadas, mas são resultados de escolhas deliberadas que tornam o caráter mais estável.

A partir da compreensão de Tomás de Aquino é possível perceber a conexão entre virtudes morais e *phronesis* sobre as virtudes centrais, sendo essa ligação formada por prudência, temperança, fortaleza e justiça (Morales- -Sánchez & Cabello-Medina, 2015).

Nesse sentido vamos tratar da *phronesis* no próximo tópico pois ela possui uma verdade sua, uma verdade prática, sendo fundamental para o agir dos indivíduos, segundo a definição de Aristóteles: "O discernimento deve ser então uma qualidade racional que leva à verdade no tocante às ações relacionadas com os bens humanos".

Sabedoria Prática

Apesar de muito empenho, a palavra *phronesis* até o presente momento não foi traduzida de forma mais precisa assertiva para os idiomas contemporâneos, da maneira como era definida na sociedade grega (Hermann, 2007). Nas áreas de estudo da filosofia, teologia, psicologia e administração são vistas definições como sabedoria prática, prudência, sensatez, deliberação prudente e raciocínio responsável, para representar uma potencial tradução (Ames, Serafim, & Zappellini, 2020; Bachmann et al. 2018; Caitano & Serva, 2020; Hermann, 2007; Litzka, 2002).

A razão prática é o domínio em que se realiza a virtude intelectual da *phronesis*, de acordo com Aristóteles, a *phronesis* foi utilizada como a excelência do intelecto prático ou como uma sabedoria prática. Bachmann et al. (2018) demonstram que existe muita probabilidade desse estudioso ter sido o pioneiro em apresentar uma interpretação sistemática do que estabelece um indivíduo no sentido prático.

Olhando o aspecto teórico vemos que Aristóteles presume para o aperfeiçoamento da “sabedoria prática”: ter referências para qualificar a reflexão sobre a prática, o que traz para o contexto, a questão da dialética das práxis. Existem duas questões indivisíveis nesse processo de formação, sendo de um lado, “cada qual julga bem as coisas que conhece, e dessas coisas ele é bom juiz. Aquele que foi instruído a respeito de um assunto é bom juiz nesse assunto” (EN I, 1095a 5), no qual é estabelecida uma circunstância, porém não sendo garantido que haja uma reflexão profunda, que permita o aprendizado tendo como base as próprias experiências, que é o outro lado da mesma questão.

Na sequência do livro *Ética a Nicômaco* (1095a), Aristóteles declarou que a pessoa que teve um bom ensinamento pode ser assertiva na ação de julgar bem, porém isso vai além de apenas conhecimento teórico. É necessário ter experiências de situações do cotidiano, sendo que aquele que não tem, poderá ser no máximo um bom ouvinte para esses temas. Com o objetivo de não criar dúvidas em relação ao conceito, Aristóteles salienta que apesar dos mais jovens não possuam ainda qualificação para debater esses assuntos, pela falta de vivência, o “defeito não depende da idade, mas do modo de viver e de seguir um após outro cada objetivo que lhe depara a paixão”.

Ainda segundo Aristóteles a *phronesis* é classificada como uma posição dianoética, ou do pensamento, em conjunto com a *sophia* e a *synesis* (compreensão). Nesse contexto seus estudos proporcionam grandes mudanças epistemológicas, em que seu alcance era ainda inimaginável (Jaeger, op. cit., p. 493) que foi identificar duas partes da alma racional: uma científica (*epistemonikon*) e outra que "calcula e delibera" (*logizesthai* e *bouleuetai*) (Et. Nic. IV, 1, 1139 a 10).

Segundo Koike e Mattos (2001), as três expressões *téchnê*, *epistême*, e *phrónesis*, são capazes de conduzir uma restituição do saber-construir (ou pôr a funcionar) com o saber conceitual, através do saber “prudente”, onde não se afasta do significado verdadeiro e possível, onde não o senso político, no relacionamento humano e organizacional.

Vários países desenvolveram ao longo do tempo tradições de sabedoria, entre eles a cultura chinesa também nas tradições islâmicas, buscando o equilíbrio e o aumento da compreensão para uma vida prática com sabedoria.

As próximas análises sobre a gestão da diversidade, devem suprir o espaço presente entre estudos predominantes instrumentais que levam em consideração aspectos financeiros e do outro lado as abordagens éticas. (McNett, 2015).

Diversidade organizacional

Uma empresa organizada em um país com uma grande incompreensão com os diferentes, possui grande probabilidade de desenvolver ferramentas de exclusão, no que se refere ao processo seletivo e mudança profissional de pessoas que possuem as características diversas. (Ferrari, 2021; Ladeia, 2010; Paniza & Moresco, 2022).

É importante salientar que a questão do fenômeno da diversidade, sempre foi pertencente aos seres humanos, porém seu entendimento tem mudado, fazendo com que seja um assunto analisado pelo olhar de várias ciências. Se faz então necessário especificar qual o tipo de diversidade está sendo abordada já que a definição não é completa, alguns estudiosos tratam a diversidade como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes, dentro de um mesmo sistema social” (Nkomo; Cox jr, 1999, p. 335) e, segundo Bavon (2019), diferente é toda pessoa que por suas particularidades, se mostra divergente do modelo padrão que foi determinado entre as diversas culturas.

Fleury (2000) determina que a diversidade como a miscigenação de indivíduos com identidades diferentes que convivem no mesmo sistema social. O conceito se refere ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento, a maneira de como indivíduos se percebem, com suas identidades aparentes e invisíveis.

A demanda da diversidade tem se afirmado na agenda empresarial em todo o mundo, especialmente por motivos das transformações da força de trabalho. Aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, por exemplo, assinalam a heterogeneidade (Alves; Galeão-Silva, 2004; Fleury, 2000; Nkomo; Cox, 1994).

Na atualidade, homossexuais, pessoas com estrutura física deselegantes, deficientes físicos, mulheres, negros, entre outros, lutam para ganhar espaço e mostrar suas competências (Torres; Pérez-Nebra, 2014).

Em uma coletividade em que ainda não encontrou a igualdade, entre os grupos chamados de minorias, nos diversos ambientes de (Ferreira, 2006), adversidades culturais precisam ser reconhecidas e consertadas de uma maneira que aumente a audiência das vozes dessas coletividades e sua presença nos processos de decisão e na liderança das organizações. A busca de equilíbrio da diversidade em organizações é positiva, pois gera potencialidades de um múltiplo conjunto de pensamentos, que possibilita maiores resultados econômicos e sociais. (Bulgarelli, 2016).

No que se refere a diversidade, as argumentações ainda são imprecisas, com o objetivo de alcançar uma adequação perante a sociedade, ao aplicar ações não discriminatórias, as empresas se qualificam a serem olhadas como organizações que se destaquem como

socialmente responsáveis em vantagem as que não seguem essa perspectiva. (Wailles; Michelson, 2008).

Mendes (2004) relata algumas razões que destacaram a relevância da diversidade nas empresas, que colocaram o assunto para as estratégias organizacionais, podendo destacar as leis causadas pelas reivindicações sociais e a globalização.

Como foi mencionado pela filósofa alemã Hannah Arendt: a pluralidade, ou a diversidade, é inerente à condição humana, porém ela é paradoxal, pois se marca pela incessante busca da unicidade (Arendt, 2007).

As iniciativas que visam aspectos relacionados a diversidade, promovem um movimento de entrada nas empresas, dos grupos tidos como minoritários, mas apenas a implementação da gestão da diversidade pode permitir o desenvolvimento e ocupação dessas pessoas a cargos de liderança (Thomas, 1990).

Gestão da diversidade

Na década de 1980, se iniciou a estudar a questão da diversidade nas empresas, que se perguntavam como divergências pessoais interferiam nas empresas (Irigaray; Vergara, 2011), também salienta Fleury (2000), que a pauta começou a ser discutida em empresas americanas, essa atuação correlata com o comportamento organizacional, que examina o efeito que as pessoas têm nas organizações (Robbins, 2005), quando o foco de estudo é a mudança organizacional, há diretamente associada a ela a resistência das pessoas (Carvalho; Nascimento; Serafim; 2012).

No que diz respeito a conceituação de organizações, este pode ser descrito como o ambiente - seja ele físico ou virtual - no qual as estruturas de trabalho são concebidas e se tornam sujeitas a gestão. Nesse contexto, estão englobados todos os procedimentos associados ao desenvolvimento do trabalho, incluindo as funções e suas atribuições, a hierarquia, o processo de desenvolvimento de produtos, o formato de gestão, as práticas de liderança, a cultura, política e valores organizacionais, e, por último, as pessoas que compõem a organização. (Cugnier, 2016).

Para autores como Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade é mais assertiva para o confronto das desigualdades sociais, pois apresenta como base a meritocracia. Ainda segundo eles, a gestão da diversidade é preservada por dois pilares: programas internos com uma visão de justiça e; gerenciamento da diversidade de pessoas para a criação de vantagem competitiva, aumentando a capacidade da organização. Para Fleury (2000) a gestão da diversidade se fortalece dando destaque a criação de vantagem competitiva, corroborando com Alves e Galeão-Silva (2004).

Um motivo importante na tomada de decisão para a implementação ou não de uma política de diversidade está relacionado com as transformações que ultrapassam a organização administrativa, pois o objetivo é uma mudança cultural (Alves; Galeão-Silva, 2004). Essa transformação cultural necessita investimentos de tempo e recursos financeiros, mostrando que a empresa precisa consciente e otimista para fazer essa opção.

Meyers (2003) complementa que a importância da diversidade significa para as organizações, uma estratégia empresarial na procura por elevar a vantagem competitiva por meio da criação de um ambiente inovador e criativo. Também é ressaltado que a progressão da diversidade, na prática e através da gestão, manifesta-se como uma missão muito complicada, pois as organizações atuantes aqui no Brasil, fazem parte de um contexto em que o preconceito

e a discriminação contra grupos minoritários predominam desde a colonização, pois além de não serem reconhecidos pela sociedade, tem sua existência negada (Saji, 2005).

No entanto, o esforço para se ter um local que favoreça o autodesenvolvimento das pessoas, necessita da organização, um planejamento estratégico que desenvolva práticas empresariais socialmente responsáveis, especialmente através da promoção e valorização da diversidade (instituto ethos, 2000).

Segundo, Pereira; Hanashiro (2010) a administração da diversidade, ultrapassa o limite do objetivo pela igualdade de oportunidade, sendo primordial a busca pelo ajuste das necessidades das pessoas, é proporcionar que o potencial existente entre os diversos colaboradores contribua com a organização.

Llopis (2011), afirma ainda que muitas lideranças organizacionais percebem a diversidade, porém muitos ainda não a experimentam de verdade. Mostrando que a questão da diversidade não deve se limitar apenas aos números, ela precisa ser vista como uma organização que trata os seus colaboradores de forma genuína em todo o modelo de negócio.

Os autores Bedi, Lakra e Gupta (2014) destacam, que ignorar a diversidade no ambiente organizacional representa um custo de tempo, dinheiro e eficiência, como resultado podendo destacar a queda nos níveis de produtividade, com o aumento dos conflitos, desqualificação nas políticas de atrair e reter colaboradores importantes, contestações e ações judiciais, o que ocasiona perda de investimentos em recrutamento e treinamento, discriminação e promoção da inclusão.

Constatando que as organizações estão incluídas na sociedade, e pertencentes a comunidades, podendo estar localizadas grandes cidades ou com populações menores, de acordo com Saji (2005) a força empresarial possui o controle de grande parte da economia dos países capitalistas, podendo usar dessa qualidade para transformar a realidade, dando o que é mais importante para a promoção da diversidade da força de trabalho.

Segundo Locke & Latham (1994) é necessária uma transformação perceptível, deliberadamente forte e atraente, com metas e objetivos realistas (Locke & Latham, 1994), facilitada por diretrizes e orientação das equipes de trabalho, para que as mudanças superem os desafios e adversidades, nesse sentido é apresentado na próxima seção as possíveis conexões entre sabedoria prática e gestão da diversidade.

Sabedoria Prática e Gestão da diversidade

Em Ética a *Nicômaco*, Aristóteles compreende que a sabedoria prática como a fundamental virtude intelectual racional que conjuntamente com a razão técnica e lida com várias circunstâncias das situações humanas, particulares e coletivas, que são modificáveis e construídas ao longo do tempo.

Ainda segundo Aristóteles (2002), as pessoas não deliberam sobre os fins, mas pelos meios, dando a noção que é preciso encontrar os meios (Stork & Echevarria, 2011). Nesse contexto, é destacado o papel da ponderação no momento de decisão para atingimento das finalidades (Marques, 2000). Contudo, a *phronesis* exige o entendimento de cada contexto particular na sua essência, o conhecimento teórico e a experiência para deliberar e aplicar os meios para a ação e a excelência de caráter para atingir os fins corretos (Melé, 2010).

Tratando das mais importantes virtudes da alma, Aristóteles diferencia em duas maneiras: as virtudes morais (*ethikai*) e as intelectuais (*dianoetikai*). Afirmando que as duas

estão relacionadas, pois só é possível falar em virtude verdadeiramente se as emoções e o intelecto trabalharem juntos em harmonia (1144a11-20).

O campo de pesquisas que relacionam as organizações com a questão da ética das virtudes morais tem aumentado ao longo tempo, junto com as virtudes éticas a virtude ligada ao intelecto da *phronesis* ganha relevância, pois é considerada uma virtude que ajuda as outras e simultaneamente tem uma relação de dependência para se chegar na prudência (Albenque, 2008).

Nyberg (2008) demonstra que os códigos de ética têm poder restrito nessa questão e o aperfeiçoamento da *phronesis* nos integrantes da equipe podem auxiliar a empresa a tratar com a complexidade de questões éticas que se deparam.

A característica dialógica da *phronesis* e sua concepção autoeducativa permitem o aperfeiçoamento do agente moral como uma pessoa íntegra, o que pode ser promovido quando se busca aconselhamento ou referências que apoiem ou promovam um comportamento ético (Treviño & Nelson, 2010). Dessa forma cresce o entendimento fundamentado em cuidados e na integridade, sem desconsiderar os princípios legais e os resultados da ação, por meio de sistemas de pesos e contrapesos (Pina e Cunha & Rego, 2015), buscando a melhor escolha possível, dadas as circunstâncias que são vivenciadas pelo indivíduo.

O estudo de Hurst (2012) resgata o entendimento de Drucker de racionalidade ecológica e o conecta com a *phronesis*, justificando o valor da aprendizagem pela experiência e da interpretação do cenário através dessa sabedoria prática.

Segundo Pinto (2013) opta pelo entendimento filosófico sobre a razão prática de Tomás de Aquino para determinar a prudência empresarial como as interações das pessoas que formam as organizações através da sabedoria prática. Clark (2007) salienta que esse tipo de sabedoria pode apresentar falhas e, por isso, discute as responsabilidades profissionais no processo decisório e suas consequências.

Com relação às práticas, muitos estudos ajudaram na formação de um arcabouço de práticas organizacionais associados a realização da *phronesis*, podendo citar a retórica e sua função para o desenvolvimento da sabedoria prática dos gestores (Holt, 2006), a concepção da estratégia sendo abordadas como as histórias contadas e que adicionam um olhar sobre o contexto (Ogilvy, Nonaka & Konno, 2014) e as relações entre gestores e equipes imersas em dimensões ética e políticas (Nugus, Greenfield, Travaglia & Braithwaite, 2014).

Em 2011, Ramö investigou documentos sobre (Responsabilidade social corporativa) para analisar qual as relações que certas imagens tinham com os valores ou a *phronesis* das organizações. Além de Ramö (2011), Roos (2017) debate o modelo de governança voltada para questões de sustentabilidade e conclui favoravelmente sobre a *phronesis* enquanto prática e enquanto objetivo para o ensino.

Geralmente as interpretações sobre a temática da sabedoria prática em relação sobre gestão empresarial tem focado minimizar o espaço existente entre o conhecimento profundamente teórico e a habilidade orientada para a prática, compreendendo conjuntamente questões morais e sociais (cf. Bachmann, Habisch, & Dierksmeier, 2017).

Primeiramente sendo utilizado como sustentação a indicação de que a sabedoria prática se evidencia no momento em que oito das principais aspectos: característica orientada para a ação, característica integrativa, característica normativa, característica ligada à sociedade, característica relacionada ao pluralismo, característica relacionada à personalidade, característica cultural característica do patrimônio e característica relacionada com as

limitações, são integradas na totalidade possível e sendo analisado o envolvimento com as práticas de gestão. (Bachmann et al., 2017),

Ao se examinar as pesquisas de Hans-Georg Gadamer sobre a *phronesis*, Hermann (2007) ressalta a respeito sobre a deliberação prudente, enquanto compreensão prática, pode auxiliar no enfrentamento da tensão gerada no processo educativo entre a criação do eu singular e a integração na comunidade (*ethos* comum), respondendo as demandas e dificuldades do cenário, da situação do outro, as especificidades da atividade moral e as características próprias da pessoa com suas crenças, sendo assim, a sabedoria prática integra o pensamento correto, o desejo correto e a ação correta (Aquino, 2014), assim como harmoniza a razão, as emoções e o comportamento (Ferrero & Sison, 2014).

Dessa maneira, a sabedoria prática sustenta distintas interpretações do raciocínio moral: através da combinação das singularidades do cenário e de uma ampla visão de bem e valor, a sabedoria prática alcança uma dimensão teleológica: que busca entender como de que maneira a ação é efetivada, em quais condições e por quem, levando em conta princípios e deveres morais, porém também acredita que indivíduos dignos como padrão para a sua aplicação prática (Bachmann et al., 2018). Sendo assim, “o homem prudente faz uso da precaução, da previsão e da circunspeção” (Marques, 2000).

Como as pessoas geralmente não nascem inclinadas a terem esse comportamento, se faz necessário o entendimento sobre a busca de objetivos pessoais sobre autorrealização ou felicidade, conjuntamente com o bem comum, sendo nesse aspecto fundamental a politicidade da educação. Tendo como ensinamento da *pólis*, que deve “dedicar o melhor de seus esforços para fazer com que os cidadãos sejam bons e capazes de ações nobres” (EN I, 1099), nesse contexto a educação com sua característica de politicidade, é composta por um arcabouço ético, com o objetivo de preparar e qualificar pessoas com sensibilidade social, espírito de solidariedade e colaboração e senso de justiça e de respeito à dignidade de cada pessoa.

Isto é coerente com a posição da análise atual sobre os líderes que possuem sabedoria prática, demonstrando que esses apresentam um senso de humanidade e olham as pessoas com aspectos racionais e emocionais e não apenas como potenciadores de objetivos financeiros (Grassl, 2010). Demonstrando também que esses líderes têm o potencial de suportar disputas que envolvam interesses e posições distintas (Freeman, Dunham, & Mc Vea, 2007) e de observar e interpretar o cenário cultural e social em que a organização está inserida.

Malan e Kriger (1998, p. 245) definem que as empresas convivem em ambientes que absorvem muitas visões e valores conflitantes. Para lidar com essa questão e responder as novas demandas é necessário que as organizações compreendam as premissas das visões diferentes. No cenário da economia mundial e nos ambientes de trabalho é fundamental que a gestão tenha capacidade de cuidar e entender de forma assertiva com a ampla diversidade nas diferentes partes da vida e da sociedade.

Em um ambiente com maior a variedade e o pluralismo, tem a tendência de existir uma categorização, no aspecto individual isso terá influências negativas, pois quando alguém não é visto como um indivíduo, essa situação desenvolverá julgamentos errôneos e ruídos na comunicação, sendo um ambiente desmotivador afetando no potencial dos funcionários (Gebert, 2004).

Nesse contexto os problemas comunicacionais gerados podem ocasionar desentendimentos e competições entre os membros da equipe, que eventualmente atingem de maneira negativa os níveis de satisfação e desempenho das pessoas (Northcraft et al., 1996). É

importante perceber que nesse ambiente que gostar e não gostar são duas construções diferentes (Pittinsky et al., 2011).

Garib (2013) observou impactos positivos e negativos para o êxito da organização referente a distintos graus de diversidade dos funcionários. Quando a diversidade se refere status, valores e atitudes têm um efeito negativo, porém a diversidade de competências, experiências e conhecimentos, provavelmente trará benefícios organizacionais, sendo essa informação fundamental para as lideranças e gestores. (Garib, 2013).

DISCUSSÃO

Apesar dos esforços das organizações gerar políticas de diversidade, ainda permanecem muitas dúvidas nos pronunciamentos feitos por algumas empresas. Da mesma maneira que buscam o alinhamento mercadológico, observando as novas transformações sociais, nesse contexto as organizações procuram aprovação a partir de um discurso pró-diversidade, embora ainda pouco efetivos em termos práticos (Saraiva e Irigaray, 2009).

Uma parte considerável da literatura evidencia que atualmente os grandes desafios da gestão empresarial não estão associados com questões matemáticas ou teóricas, mas sim com assuntos que se referem ao julgamento orientado para a diversidade (Bennis & O'Toole, 2005).

A implementação de um modelo de gestão e comunicação que analise e atenda a interculturalidade e a diversidade tornou-se uma questão central para as organizações públicas e privadas do século XXI (Ferrari & Cabral, 2019).

As empresas tem em sua organização da força de trabalho, vários indivíduos com formações distintas, porém é necessário manter um ambiente que preze pela cordialidade e o mais saudável possível, com o objetivo de obter o bom funcionamento do todo, segundo (Silva, 2007), contribui com a tese de que as pessoas não são vistas como seres pensantes, que sentem, desejam e necessitam de integração entre a mente e corpo para que consigam expressar de forma transparente suas particularidades, personalidade e valores pessoais.

Arruda, Whitaker e Ramos (2003) analisam que é necessário o entendimento sobre a individualidade do comportamento ético, citando que um contexto em que as organizações e a sociedade não podem ser descritas como éticas ou antiéticas. Reafirmando que atitude da pessoa permitiu uma valoração moral, o que demonstra que um ambiente ético, portanto, é resultado de ações individuais.

Nesse contexto, então é considerável um aumento de pesquisadores esteja descobrindo a sabedoria prática como um remédio para o mau comportamento gerencial e como uma qualidade notável de liderança bem-sucedida (Intezari & Pauleen, 2017; McKenna, Rooney, & Boal, 2009).

Como recuperar e aplicar as soluções da sabedoria do patrimônio cultural na prática atual de gestão e liderança é assunto de uma quantidade interessante de pesquisas sobre sabedoria prática (Lenssen, Malloch, Cornuel, & Kaka-badse, 2012)

Se faz necessário também estudar o conceito da ética das virtudes que avalia o agente humano como peça central em seu modelo teórico, explorando a relação entre o que o indivíduo faz e o que ele se torna (Ferrero, 2020; Sison & Ferrero, 2015).

O conceito de ética das virtudes, orientada pela filosofia aristotélica, destaca desenvolvimento de virtudes morais, como coragem, justiça, temperança e sabedoria, que

conduzem as atitudes em busca do bem comum e sabedoria prática traz para o debate a capacidade de discernir e agir de maneira ética e eficaz em situações difíceis e fragmentadas.

No sentido de analisar o discurso e prática Boltanski e Chiapelo (2020), demonstram que em muitas ocasiões as empresas no sistema capitalista utilizam o discurso como ferramenta de legitimação na sociedade, atendendo algumas demandas de grupos considerados minoritários, em ações sem profundidade.

Entretanto em uma pesquisa realizada pela consultoria Hay Group (2015) que em um cenário de 170 organizações analisadas demonstrou que no Brasil apenas 5% delas tem como preocupação analisar e entender como seus colaboradores percebem o ambiente de diversidade no dia a dia de trabalho.

Segundo os estudos de Bachmann et al. 2017 e 2018, trazendo contribuições conceituais e observações empíricas, combinando os conceitos de sabedoria prática com a gestão chegou a seguinte aos seguintes características: característica integrativa, característica normativa, característica ligada à sociedade, característica relacionada ao pluralismo, característica relacionada à personalidade, característica de herança cultural, característica relacionada à limitação e característica orientada para a ação.

CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo principal analisar como a implementação dos princípios da ética das virtudes pode contribuir com a Gestão da diversidade organizacional. Através da revisão bibliográfica foi possível entender a importância de se estudar e relacionar a diversidade e a Sabedoria Prática no contexto organizacional. A diversidade é uma característica social permanente, desde a criação da humanidade, porém em muitos espaços ainda percebemos preconceito e falta de respeito as diferenças. No contexto organizacional atual, que é marcado por mudanças tecnológicas, competitividade e globalização, e tendo em vista que a busca por ambientes mais diversos deve ser um objetivo buscado por toda a sociedade.

O cenário atual impõe para as organizações muitos desafios e novas demandas no que se refere a gestão de pessoas, a crescente diversificação da força de trabalho referente a gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e deficiência tem provocado uma mudança no ambiente organizacional, tornando o atual cenário o mais desafiador para a gestão da diversidade, com isso geram novas demandas e prioridades organizacionais para serem respondidas pelas organizações: manter produtividade, competitividade e responsabilidade social, nesse contexto a inclusão, diversidade e a Sabedoria Prática se torna uma aliada da gestão.

Em resposta à pergunta de pesquisa, após a realização desse estudo, foi observado que o campo de estudo da Ética das virtudes pode contribuir com a gestão da diversidade de várias formas, podendo destacar: Tomada de decisões mais inclusivas por parte dos gestores, aumentar a compreensão de diferentes perspectivas dos funcionários, comunicação com maior eficácia, respeitando e entendendo as limitações de cada pessoa, proporcionando um ambiente ético e mais humanizado, aumento da efetividade na resolução de problemas, aumento da conscientização individual e coletiva, desenvolvimento de lideranças inclusivas e redução de conflitos.

Como contribuição prática este estudo pode contribuir para o entendimento que as organizações que possuem a Ética das virtudes como uma ferramenta de apoio a gestão, podem ter muitos ganhos em toda a sua relação social, organizacional, ambiental, proporcionando assim um ambiente de trabalho ético e produtivo.

Como proposta para estudos futuros recomenda-se investigar de maneira empírica empresas que possuem práticas que apoiam a diversidade para entender como acontece a relação da Diversidade com a Ética das virtudes.

REFERÊNCIAS

Albenque, P. (2008). *A prudência em Aristóteles* (2a ed., M. Lopes, Trad.). São Paulo: Discurso Editorial, Paulus. (Obra original publicada em 1963)

Alves, M; Galeão-Silva, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

Ames, M. C. F. D. C., Serafim, M. C., & Zappellini, M. B. (2020). Phronesis in administration and organizations: a literature review and future research agenda. *Business Ethics: A European Review*, 29(S1), 65-83. doi:10.1111/beer.12296

Aquino, T. (2014). *A prudência: a virtude da decisão certa* (2a ed.). São Paulo, SP: Martins Fontes.

Arendt, Hannah. *A condição humana*. Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

Aristóteles (2002). *Ética a Nicômaco* (6a ed.). São Paulo, SP: Martin Claret.

Bachmann, C., Habisch, A., & Dierksmeier, C. (2018). Practical wisdom: management's no longer forgotten virtue. *Journal of Business Ethics*, 153, 147-165. doi:10.1007/s10551-016-3417-y.

Bavon, A. Você realmente sabe o que significam diversidade e inclusão? LinkedIn. 11 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/você-realmente-sabe-o-que-significam-diversidade-e-inclusão-ana-bavon/>> Acesso em: 24 Jan. 2024.

Bedi, P.; Lakra, P.; Gupta, E. Workforce diversity management: biggest challenge or opportunity for 21st century organizations. *Journal of Business and Management*, v. 16, n. 4, p. 102-107, 2014.

Bennis, WG e J. O'Toole. (2005). Como as escolas de negócios se perderam. *Harvard Business Review*, 83 (5), 96-104.

Boltanski, L.; Chiapello, È. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2020.

BRASIL, Palácio do Planalto. Constituição Federal de 1988. Brasília, DF, Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 06 de Junho de 2024.

BRASIL, Palácio do Planalto. Lei de Cotas. Decreto 3.298/99. Brasília, DF, Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm> Acesso em: 06 de Junho de 2024.

Bulgarelli, R. *Diversidade. O que é e o que ela pode fazer pelos seus negócios*. São Paulo: Amcham, 2016.

Caitano, D., & Serva, M. (2020). No limite da razão: o deliberar e a phrónesis no trabalho prisional. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(spe), 821-835. doi:10.1590/1679-395120190051.

- Carvalho, Antonio Vieira de. Nascimento, Luiz Paulo do. Serafim, Oziléa, Clen Gomes. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012
- Clark, C. (2007). Professional Responsibility, Misconduct and Practical Reason. *Ethics & Social Welfare*, 1(1), 56-75. doi: 10.1080/17496530701237175.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers. Berrett Koehler Publishers.
- Cugnier, Joana Soares. Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável. 2016. 439 f. Tese (Doutorado em Psicologia) Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- Ferrari, M. A. (2021). Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, 18(37), 23-35.
- Ferrari, M. A., & Cabral, R. (2019). Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. *Anais do XIV Congresso Abracorp: Comunicação, Inovação e Organizações*.
- Ferreira, R. A. Negro midiático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. *Revista USP*, São Paulo, n. 69, p. 80-91, mar./maio 2006.
- Ferrero, I. (2020). Prefácio. In: Serafim, M. C. (Ed.) *Virtudes e dilemas morais em Administração*, 9-14. Florianópolis: AdmEthics.
- Ferrero, I., & Sison, A. J. G. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals. *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 375-400. doi:10.1111/beer.12057.
- Frémeaux, S., Michelson, G., Noël-Lemaitre, C. (2018). Learning from greek philosophers: the foundations and structural conditions of ethical training in business schools. *Journal of Business Ethics*, 153, 231-243. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3398-x>.
- Fleury, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: e experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 0, n. , p. -25, jul/set. 2000.
- Freeman, RE, L. Dunham e J. Mc Vea. (2007). Ética estratégica - estratégia, sabedoria e teoria dos stakeholders: uma visão pragmática e empreendedora da estratégia dos stakeholders.
- Garib, G. (2013). A diversidade está nos olhos de quem vê. *Percepções de Diversidade dos Gestores*. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(1), 18-32.
- Gebert, D. (2004). Através da diversidade para mais inovação em equipe? *Administração de Empresas* 64(4), 412-430.
- Grassl, W. (2010). Tomás de Aquino sobre gestão e seu desenvolvimento. *Journal of Management Development*, 29 (7/8), 706-715.
- Hanashiro, D. M. M., & Queiroz, R. C. O (2005, setembro). O efeito da diversidade no desempenho dos times de trabalho: um Trade-off entre homogeneidade e heterogeneidade? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Hermann, N. (2007). Phronesis: a especificidade da compreensão moral. *Educação*, 30(2), 365-376. Recuperado de <https://bit.ly/3qpmSfv>

Holt, R. (2006). Principals and practice: Rhetoric and the moral character of managers. *Human Relations*, 59(12), 1659-1680. doi: 10.1177/0018726706072867.

Hooft, Stan. *Ética da Virtude*. Tradução Fábio Creder. Petrópolis: Vozes, 2013.

Hurst, D. K. (2012). Practical wisdom: Reinventing organizations by rediscovering ourselves. *Management Research Review*, 36(8), 759-766. doi: 10.1108/MRR-11-2012-0256.

Krell, Andreas J. A falta de sustentabilidade jurídico-ambiental da ocupação do litoral brasileiro pela construção civil. In: DAIBERT, Arlindo (org.). *Direito Ambiental Comparado*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2008. p. 271-307.

Intezari, A. e Pauleen, DJ (2017). Conceitualizando a tomada de decisão de gestão sábia: Uma abordagem de teoria fundamentada. *Ciências da Decisão*. doi:10.1111/deci.12267.

Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial. (2019). *Caderno das melhores práticas de diversidade e inclusão nas empresas*. São Paulo: Autor. Recuperado de https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24150/Caderno_IBDEE.pdf

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: características gerais dos domicílios e dos moradores 2019*. Rio de Janeiro. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101707_informativo.pdf. Acesso em: 18 Jun 2024.

Instituto Ethos. *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Pro-equidade_de_genero/diversidade.pdf. Acesso em: 15 Jan 2024.

Instituto Ethos (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo. Disponível em: https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr. Acesso em: 18/06/24.

Irigaray, Hélio Arthur Reis; Vergara, Sylvia Constant. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1085 a 1098, jan. 2011. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5235>. Acesso em: 20 jan. 2024.

Jaeger, W. *Aristoteles*. Mexico: FCE, 1995.

Koike, K; Mattos, P. L. C. L. Entre a epistêmê e a phrónesis: antigas lições para a moderna aprendizagem em administração. *Perspectiva Filosófica*, v. 7, n. 13, 2001.

Kristjánsson, K. (2022). Teaching phronesis to aspiring police officers: some preliminary philosophical, developmental and pedagogical reflections. *International Journal of Ethics Education*. <https://doi.org/10.1007/s40889-022-00145-7>.

Ladeia, R. (2010). Os Processos Seletivos nas Organizações: diversidade e discriminação. *Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção –ENEGEP*.

Lenssen, G., Malloch, TR, Cornuel, E. e Kakabadse, A. (2012). Sabedoria prática em gestão a partir das tradições religiosas e filosóficas. *Jornal de Desenvolvimento Gerencial* 30 (10), 989-990.

Liszka, J. J. (2002). *Moral competence: an integrated approach to the study of ethics* (2a ed.). Hoboken: Prentice Hall.

Locke, E. e Latham, G. (1994). Teoria do estabelecimento de metas. Em HF O'Neil, Jr. & M. Drillings (Eds.), *Motivação: Teoria e Pesquisa* (pp. 13-29). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Llopis, Glen. *Diversity Management Is the Key to Growth: Make It Authentic*. Publicado em: 13 jun. 2011. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2011/06/13/diversity-management-is-thekey-to-growth-make-it-authentic/#21b66b5866f3>. Acesso em: 15 jan. 2024.

Malan, L. & Kriger, M. (1998). Entendendo a sabedoria gerencial. *Journal of Management Inquiry*, 7 (3), 242-251.

Marques, R. (2000). *O livro das virtudes de sempre*. Porto: Edições ASA.

McKenna, B., Rooney, D. e Boal, K. (2009). Princípios de sabedoria como base metateórica para avaliar a liderança. *The Leadership Quarterly*, 20 (2), 177-190.

McNett, J. (2015). A Ética da Diversidade no Local de Trabalho. Em CP Harvey e MJ Allard (Eds.). *Compreender e gerir a diversidade. Leituras, casos e exercícios* (pp. 261- 272), (6. ed). Boston: Pearson.

Melé, D. (2010). Practical wisdom in managerial decision making. *Journal of Management Development*, 29(7/8), 637-645. doi:10.1108/02621711011059068

» <https://doi.org/10.1108/02621711011059068>.

MENDES, Rodrigo Hübner, Oportunidades e Desafios da Diversidade, *RAE Executivo*, v.3, n.2, 2004. Seção: PONTO CRÍTICO. Disponível em: <http://www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3374&Secao=PTO%20CR%C3%8DTIC&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>. Acesso em 10/04/2024.

Meyers, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos afro-asiáticos*. Rio de Janeiro: vol.25, n.3, p. 483-515, ISSN 1678-4650, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-546X2003000300005>>. Acesso em: Jan 2024.

Morales-Sánchez, R. & Cabello-Medina, C. (2015). Integrating character in management: virtues, character strengths, and competencies. *Business ethics: a european review*, 24(S2). S156-S174.

Nkomo, S. M.; O JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: LEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, p. 334-335.

Northcraft, GB e Polzer, JT, e Neale, MA e Kramer, RM (1996). Diversidade, Identidade Social e Desempenho: Dinâmicas Sociais Emergentes em Equipes Multifuncionais. Em SE Jackson e MN Ruderman (Eds.), *Diversidade em equipes de trabalho. Parágrafo de Pesquisa paradigmas para um local de trabalho em mudança* (pp. 69-95). Washington DC: Associação Americana de Psicologia.

Nugus, P., Greenfield, D., Travaglia, J., & Braithwaite, J. (2012). The politics of action research: “If you don't like the way things are going, get off the bus”. *Social Science & Medicine*, 75(11), 1946- 1953. doi: 10.1016/j.socscimed.2012.06.024

Nyberg, D. (2008). The morality of everyday activities: Not the right, but the good thing to do. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 587-598. doi: 10.1007/s10551-007-9530-1.

- Ogilvy, J., Nonaka, I., & Konno, N. (2014). Toward Narrative Strategy. *World Futures*, 70(1), 5-18. doi: 10.1080/02604027.2014.875718.
- Paniza, M. D. R., & Moresco, M. C. (2022). À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 62.
- Pereira, Jamille B. C.; HANASHIRO, Darcy M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. *Revista de administração Contemporânea*. Curitiba: v. 14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/WZ679NwLgfFfL9k5yrfL33H/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 02 de Jan. 2024.
- Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2015). As virtudes nas organizações. *Análise Psicológica*, 33(4), 349-359. doi:10.14417/ap.1022.
- Pinto, J. (2013). Gobierno de trabajo y racionalidad práctica. Fundamentos para una teoría de la dirección de empresas a partir del concepto de prudencia de Tomás de Aquino. *Revista Empresa Y Humanismo*, 16(1), 27-52.
- Pittinsky, TL, Rosenthal, SA e Montoya, RM (2011). Gostar não é o oposto de não gostar: a separabilidade funcional das atitudes positivas e negativas em relação aos grupos minoritários. *Diversidade Cultural e Psicologia das Minorias Étnicas*, 17(2), 134-143.
- Plummer, DL (2003). Manual de gestão da diversidade. Lanham: Imprensa Universitária de América.
- Rämö, H. (2011). Visualizing the Phronetic Organization: The Case of Photographs in CSR Reports. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 371-387. doi: 10.1007/s10551-011-0916-8.
- Reyes, G. L. Jr., Kim, T. W., & Weaver, G. R. (2017). Teaching ethics in business schools: a conversation on disciplinary differences, academic provincialism, and the case for integrated pedagogy. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 314-336. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0402>.
- Robbins, Stephen. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Roos, J. (2017). Practical wisdom: making and teaching the governance case for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 117-124. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.10.135.
- Ruiz-Alba, J. L., Ferrero, I., & Pellegrini, M. M. (2017). Experiential learning in virtue ethics through a case study: The “St. Albans Family Enterprises”. *Journal of Business Ethics Education*, 14, 229-240.
- Saji, Genilda. *Gestão da Diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro*. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, p. (10-62), 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF?sequence=1> Acesso em: 10 de Jan 2024.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: Uma questão de discurso? *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337–348.
- Silva, T. T. A produção social da identidade e da diferença. In: SILVA, T. T. *Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais*. Petrópolis: Vozes, 2007.

- Sison, A. J. G., & Ferrero, I. (2015). How different is neoAristotelian virtue from positive organizational virtuousness? *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), S78-S98. <https://doi.org/10.1111/beer.12099>.
- Stork, R. Y., Echevarria, J. A. (2011). *Fundamentos de antropologia: um ideal de excelência humana*. São Paulo, SP: Instituto Brasileiro de Filosofia e Ciência Raimundo Lúlio.
- Teixeira, Kamila Cristina da Silva. Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso. *Revista Gênero*, Niterói, v.12, n.1, p.81-108, 2011.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirmative diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117. Recuperado de <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity>
- Torres, C. V.; Pérez-Nebra, A. R. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 526-546.
- Treviño, L. K., Nelson, K. A. (2010). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right* (5a ed.). New York: John Wiley. Wailes, N; Michelson, G. The transfer of management ideas to a western “periphery”: the case of corporate social responsibility in Australia. *International Studies of Management and Organization*, v. 38, n. 4, p. 100- 118, 2008.
- Wentling, R. M.; Palma-Rivas, N. Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: diversity experts’ perspective. *Human Resource Development Quarterly*, v. 9, n. 3, p. 35-61, 1998.