

DESCONSTRUINDO ESTEREÓTIPOS SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES:

A contribuição da ética da alteridade para a gestão de pessoas.

Prof. Dr. Emerson Sena da Silveira

Prof. Msc. Alexander Siqueira

FMS/FACSUM/FSD

RESUMO

Apresentar a questão dos estereótipos sociais e sua influência nas organizações empresariais, abordando áreas como a de Gestão de Pessoas. Apresentar, em nível teórico, reflexões quanto à possibilidade de desconstrução dessas imagens do outro e do diferente por meio do pensamento, ainda pouco conhecido na administração, da ética da alteridade. Uma orientação ética que centraliza os argumentos na pessoa do outro, propondo uma desconstrução consciente dos estereótipos que, na maioria das vezes age como um “filtro” inconsciente que direciona as percepções e os comportamentos. Tal desconstrução opera uma identificação dos “efeitos” de poder implícitos nas relações organizacionais, mas ao invés de desconsiderá-los, propõe-se com o “antídoto” uma leitura da ética da alteridade levada a efeito nas reflexões de Martin Buber e Emanuel Levinás.

INTRODUÇÃO

As palavras e seus códigos nas mais diferentes experiências culturais dos povos e suas sociedades estabeleceram conceitos emblemáticos, forjaram perfis identificatórios a partir das intencionalidades, portanto construtoras de imagens (BAUMAN, 1999). Essa experiência tornou-se central nas organizações da sociedade moderna: o hospital, a fábrica, as escolas e outras que como Foucault aponta, se tornaram espaços de poder e do seu exercício de delimitação, de internalização e de constituição de subjetividades por meio da disciplina, e a da produção dos estereótipos e estigmas.

As sistematizações antropológicas e sociológicas voltadas para a construção de categorias, de conceitos e de classificações cujo objetivo era mapear as culturas e estruturas sociais nas mais diversas regiões e territórios, bem como suas experiências, levaram a elaboração de códigos lingüísticos que traduziram todo conjunto de valores presentes nas individualidades dos sujeitos e suas totalidades coletivas de forma distorcida.

Numa interpretação “forte”, Nietzsche diz que as palavras “sempre” foram inventadas pelas classes superiores e, assim não indicam um significado, mas impõem uma interpretação.

Essa imposição marca, segundo sociólogos como Bauman (1999) a experiência da modernidade na suas mais diversas manifestações, incluindo as organizações. Contudo essa imposição é realizada por meio da linguagem e de seus jogos de retórica que passam despercebidos pelos administradores em geral e pelos agentes envolvidos nos processos organizacionais como um todo.

Na moderna teoria lingüística (KLOSSOWSKI, 1984), a tese central é de que a linguagem cria referências e referenciais constroem identidades e memória histórica baseada em toda uma intencionalidade (a verdade expressiva) que dá vida e sustenta os códigos lingüísticos. E é nessa sustentação que os estereótipos são fabricados como “modelos esquemáticos” de apreensão da realidade do comportamento dos diversos atores envolvidos nas relações interpessoais e interinstitucionais que caracterizam o atual momento das organizações.

O estereótipo como imagem condensadora da realidade

Uma das grandes questões colocadas pela fenomenologia social (SCHUTZ, 1979) pode ser definida assim: como as múltiplas interpretações particulares dos agentes que compõem a chamada “concepção natural” do mundo, em qualquer comunidade cultural ou social, convergem para uma visão comum do mundo? A resposta poderia ser esboçada: é o estereótipo a construção lingüística que projeta tal “naturalização” em determinadas relações.

Por isso, ao usar terminologias sem a devida criticidade do impacto que estas vão exercer frente ao imaginário social e nas organizações humanas, corre-se o risco de fortalecer idéias e reproduzir valores que venham postular “superioridade”, “infabilidade”, “verdade superior” que podem estar a serviço de um grupo dominante. Isso tem como “efeito de poder” o reforço de estigmas e de atitudes autoritárias face a diversidade de comportamentos e da pluralidade que caracteriza as formações sociais e culturais na contemporaneidade.

Sociólogos como Berger e Luckmann (1996) defendem a tese de que a realidade é uma construção social e o maior instrumento dessa construção é a linguagem, encarnada nas palavras e nos termos usados no dia-a-dia da sociedade e das organizações. A plausibilidade de um determinado *status quo* precisa ser reafirmada constantemente entre as pessoas, grupos e dentro das organizações. E isso é feito primordialmente pelo uso das palavras, pela disputas entre os sistemas de classificação da realidade que buscam o tempo todo a hegemonia do poder.

Evidencia disso é o surgimento de pretensos campos “científicos” como a PNL (Programação Neurolingüística), que defende uma abordagem instrumental da linguagem, afirmando que sua “manipulação” produz outra realidade.

Na verdade o que produz outra “realidade” seria o efeito de poder derivado do uso de certos códigos lingüísticos, de determinadas palavras e convenções que passarão a “redescrever” a realidade de certos fenômenos, como a mão-de-obra, o trabalho assalariado, a relação entre chefes e subordinados.

O uso de termos como “colaborador”, substituindo o termo “empregado” e o termo “funcionário” torna-se um instrumento lingüístico de “redescrição”. E o fazem porque a imagem ou estereótipo construído socialmente sobre os outros termos tornam essa palavra uma “promessa de mudança” da realidade. Mudar a realidade ao mudar o nome que se dá a ela: é a utopia da PNL.

Sua propagação nas organizações, por meio de seminários, publicações e outros instrumentos, foram notáveis durante a década de 1990. Pouco a pouco a entusiasmada adesão de administradores ocultou uma análise mais acurada dos significados dessa expansão. Entre esses significados está justamente o reforço dos estereótipos que justamente a PNL afirmava poder remover com a “renomeação” da realidade.

Segundo Klossowski (1984), o estereótipo responde em primeiro lugar aos esquemas normativos da apreensão visual, tátil ou auditiva, presente nas interações entre grupos e pessoas. Essa esquematização condiciona a receptividade e introduz uma considerável restrição no campo reflexivo e conceitual da linguagem. Isso porque tal esquematização é tomada como “naturalmente” dada e sobre a qual deve haver consenso quase que absoluto.

No entanto, um levantamento exploratório sobre o tema estereótipo nas organizações, revela poucos artigos e estudos sobre o tema. Os livros de sociologia são econômicos ao tratar do tema. Os estereótipos, no sentido de imagens formadas sobre eventos, fatos, pessoas e organizações existem e circulam nos discursos de empresários, políticos, funcionários, alunos e professores, enfim, dos mais diversos atores sociais.

Os estereótipos, que também podem ser chamados de clichês e, dependendo de sua intensidade de estigmas (GOFFMAN, 1988) ou uma marca indelével e vista como negativa, seriam “filtros culturais” que condicionam a percepção e o conhecimento das pessoas envolvidas nas redes de relações: família, organizações, enfim a sociedade em geral. Tais “filtros”, por sua vez, são garantidos e reforçados pela linguagem. Assim, o processo de conhecimento da realidade é regulado por uma contínua interação de práticas culturais, percepção e linguagem.

A regulação do outro pelo estereótipo

Contada como “lenda”, ou como uma história real, a seguinte narrativa, proferida por professores em sala de aula ou em conversas entre gerentes, permite visualizar a força do estereótipo no ambiente organizacional, e também, a necessidade de sua desconstrução:

Em São Paulo houve um processo seletivo para um cargo de relações públicas de uma poderosa empresa multinacional. O processo foi longo e cheio de testes conduzidos pelo setor de RH dessa empresa. Um desses testes consistiu em observar as reações dos candidatos diante de uma pessoa, digamos, diferente. Sem que os candidatos soubessem, um ator contratado pelo setor de RH encarnou o papel de um homossexual, que seria como eles um candidato à vaga, com traços bem marcados: voz, gestos e conversa tais como o clichê ou o estereótipo do gay é apresentado na mídia e no cotidiano do senso comum. A reação foi imediata: risos abafados, comentários jocosos. O setor de RH filmou toda cena e com base nela, selecionou os candidatos que tinham uma reação de naturalidade diante do fato.

Nessa narrativa, percebe-se o estereótipo em ação: uma imagem fortemente associada a padrões tidos como associados às determinadas personagens. No contexto das organizações como um todo, e nas empresariais de modo específico, significa a imposição de um modo de falar “politicamente correto” o qual todos precisam aderir sob pena de serem progressivamente marginalizados e identificados como recalcitrantes e subversivos.

O que essa narrativa traduz é a tentativa de classificar e nomear os elementos (coisas, pessoas, objetos, comportamentos). Na verdade o uso do “politicamente correto” nas organizações sem criticidade, não elimina os estereótipos, mas confirma-os, dotando-os de uma realidade “essencial”. Bauman (1998, p. 16) afirma que:

Nenhum de nós pode construir o mundo das significações e sentidos a partir do nada: cada um ingressa num mundo “pré-fabricado”, em que certas coisas são importantes e outras não; em que as conveniências estabelecidas trazem certas coisas para a luz e deixam outras nas sombras. Acima de tudo ingressamos num mundo em que uma quantidade terrível de aspectos é tão óbvia, ao ponto de já não serem conscientemente notados e não precisarem de nenhum esforço ativo.

O caráter de “realidade”, em relação ao uso de termos e códigos lingüísticos nas organizações, é mantido dessa maneira pela aceitação conceitual de que o “mundo” foi constituído assim. Esse “acordo intersubjetivo” (SCHUTZ, 1979) é o que garante a “solidez”

da “ordem” ou da “estrutura”, particularmente entre as organizações empresariais que, na aceleração tecnológica e diante das exigências de produtividade e eficácia, “policiam” o uso da linguagem lançando mão de mecanismos de “imposição” da interpretação, como é o caso da PNL.

Na modernidade, a existência social (nos grupos, na sociedade, nas organizações) é vivida como “ordem natural”. No entanto, o “outro da ordem” é o caos, o que não pode ser colocado na linguagem, sendo assim pura “negação” de tudo aquilo que a ordem quer ser.

Por isso ele, o caos, é um produto da auto-constituição da ordem (BAUMAN, 1999). Aplicando a questão do estereótipo, o “politicamente correto”, o uso e a convenção lingüística adotada com o fito de manipular e mudar uma “realidade” tida como “negativa”, institui e alimenta os estereótipos sociais: o funcionário, a burocracia, entre outros.

É essa atitude, aliada a consideração que a existência pura ou existência *não ordenada* é algo a ser dominado, remodelado, algo a ser refreado, reprimido, fizeram da modernidade algo que só existe pelo projeto administração planejada. Esse planejamento exige agentes capazes, possuidores do conhecimento, habilidade e tecnologia, instaurando a meritocracia.

Dessa forma na prática moderna da administração, a “substância da política moderna, e por isso uma não-ética, é esforço para exterminar a ambivalência, para definir com precisão ou eliminar tudo que não fosse precisamente definido. (...) a intolerância é, portanto, a inclinação natural da prática moderna” (BAUMAN, 1999, p. 16). Daí nasce à ânsia de pôr termo à ambivalência, eliminar os estereótipos. Mas quanto mais essa ânsia guia as ações coletivas e individuais, mais intolerância produz (BAUMAN, 1999).

A modernidade, e todo cabedal de exigências que passou a integrar as organizações (eficiência, competência, competição, eficácia), não passam de uma marcha obsessiva adiante porque qualquer ponto de chegada é um ponto temporário. O problema é que ela deixa um rastro abissal atrás de si: os sujeitos não se tornam auto-conscientes, mas são levados pela lógica estrutural da busca da eficiência.

A geometria é o arquétipo da mente moderna, o *metier* da modernidade, e, portanto essencialidade da ciência enquanto portadora dela é o poder de dividir, de classificar, de localizar. Entretanto o mundo não é geométrico e não pode ser comprimido em grades.

Da mesma forma as organizações e os comportamentos que nela surgem. Essas realidades não são redutíveis às variáveis matemáticas passíveis de manipulação. Assim sendo o produto natural dessa mente moderna são os refugos. O lixo é refugio da produção industrial, as ruas feias o refugio do planejamento urbano, o estereótipo é o refugio do “politicamente”. E

são refugos porque desafiam a arrumação e a ordem. Mas paradoxalmente a vitória da modernidade é o triunfo da ambivalência (BAUMAN, 1999). Como sair desse beco?

O Outro que não se permite ser regulado pelos estereótipos

As questões sociológicas acerca dos estereótipos suscitam necessariamente uma reflexão ética (BOFF, 2001). Por mais imersos e dependentes da realidade cultural e social, há algo que é anterior, em sentido epistemológico, a esta realidade. É a pessoa humana a fonte de criação da cultura, é a pessoa a personagem ativa das relações sociais de onde provêm os estereótipos e é essa pessoa, traduzida na realidade dos sujeitos concretos, o alvo de uma relação de negação ou afirmação sobre suas existências.

Vive-se em uma pluralidade de tipos relacionais: as relações sociais, econômicas, culturais, religiosas e pessoais. Mas quem experimenta a relação é inalienavelmente a pessoa.

Porque insistir em evidenciar a pessoa? Primeiramente pelo fato de que o discurso ético mais fecundo contra os estereótipos passa pela redescoberta das relações interpessoais. E segundo, porque resgatar uma humanidade perdida dentro de uma história moderna que valorizou absurdamente a razão é urgente (BAUMAN, 1997).

Nada contra a razão, mas o homem contemporâneo se esquece de que ele não se limita apenas a seu discurso racional, instrumental e pragmático. Este discurso da ética da alteridade é parte de uma existência muito mais significativa, que racionalidade alguma pode abarcar na sua totalidade.

É claro que é necessário ter cautela ao tratar da modernidade histórica e científica, para não cair em um discurso pedante ou saudosista, perdendo assim a oportunidade de separar as conquistas das derrotas.

Mas é possível dizer que derrotada está à humanidade a partir do momento que elege valores transitórios mais preponderantes do que a própria vida. Derrotada está a sociedade que se permite dominar por estereótipos empobrecedores das relações interpessoais. Derrotados estão os administradores e empresários que julgam administrar coisas materiais e não pessoas com suas complexidades.

Portanto uma visão crítica da modernidade é também necessária para detectar-se onde estão os pontos vitoriosos e os momentos de derrota (BAUMAN, 1997). E nesses momentos de derrota, quem quase sempre sai perdendo é a pessoa humana 'endividada' pelos mecanismos do poder econômico, pelas hegemonias classificatórias e pelas lutas de poder.

O momento histórico no qual a humanidade tenta sobreviver, sofre dentre outros problemas de uma profunda crise de plausibilidade. A pessoa humana hoje com sua racionalidade livre e plenamente capaz perdeu suas raízes existenciais, para um mundo no qual as coisas prevalecem e todas têm o seu preço.

Assim, os planos e sonhos de transformação de nossa sociedade estão cada vez mais dependentes das condições e interesses financeiros de lucratividade, obedecendo à ‘misteriosa’ lógica do mercado (OLIVEIRA, 1995).

Encontra-se, portanto reduzida para o segundo plano, a preocupação com a pessoa do outro, com sua dignidade, anseios e angústias. A relação entre o Eu e o Tu sofre, na atualidade, uma drástica transformação (BUBER, 1977), pois, o tu, passa a ser objeto de adoração e obediência cegas. O tu, não se constitui mais a partir de um ser vivo, quanto mais a partir de uma pessoa que se relaciona e se compromete com a história e com os valores fundamentais da dignidade humana.

O capital é esse novo tu, além de ser a nova força aglutinadora e transformadora da realidade. Ele, o capital, alimenta e é alimentado pelo mito do progresso, o qual introduz “ideologias” equivocadas que passam a se caracterizarem como óbvias e essenciais para a manutenção da vida, quando na verdade, estão escondendo os reais anseios da vida humana.

E quando aquelas ideologias de mercado são questionadas há um espanto: Para que enriquecer? A vida cotidiana moderna estabeleceu certos padrões inconseqüentes para a manutenção da dignidade humana. Padrões que são estabelecidos para satisfazer e alimentar uma realidade que serve como nutriente para a sociedade estereotipada do consumo e da vaidade dos “supérfluos”.

Assim os objetivos para a manutenção da dignidade de uma pessoa, tais como fazer sucesso e enriquecer, são os únicos aceitos na sociedade regulada pela “ditadura” da acumulação de bens materiais. Essa atitude acaba sendo reproduzida nas organizações humanas sob o signo do capitalismo.

Eis a concretização da disputa insana pela posse do outro, o dinheiro, como tentativa de auto-afirmação através do poder que provoca situações como: miséria, fome, violência urbana, (des) educação. Mas, esses são fatores insignificantes perante a satisfação de se enriquecer. Perceber que toda esta estrutura racional é constituída para legitimar um discurso falido, no que diz respeito às relações interpessoais, e também assumir essa falência como a nova fonte portadora de sentido para a sociedade significa o despertar de um pesadelo.

Assumir a falência significa afirmar uma racionalidade de mercado baseada na coisificação da pessoa que promove cada vez mais dinheiro no mercado, mas em

contrapartida, faz das empresas servas de um mercado que não valoriza o trabalho e tão pouco a criação, mas unicamente a lucratividade das idéias e das ações (BOFF, 2001).

Mas infelizmente não é tão simples assim. Basta um olhar para o lado e descobrir como as pessoas e suas profissões estão arraigadas a essa sociedade como criada devotos, sofrendo constantemente uma corrosão interna de seus significados mais essenciais e de suas plausibilidades.

Então o que resta? A esperança de ainda haver a possibilidade de um resgate da razão que valoriza a consciência, ao afirmar o valor da vida, ao desvelar o humano em sua totalidade. Uma esperança que não se encontra nas arcaicas estruturas de um mundo modernizado e artificial, uma esperança que nasce dos questionamentos, dos discursos e ações de resistências às falsas ideologias e aos comportamentos estéreis.

Uma esperança que não foi derrotada pela pretensão de totalidade da razão, pois faz parte do real que é inalienável pela razão. Isso pelo fato de que sempre existe “algo” que nos escapa ou que teimosamente foge ao nosso controle, e graças a essa sadia teimosia a esperança permanece como uma busca e um processo.

A esperança deve residir em uma razão que aspira pelas orientações da ética, da cidadania e de uma ciência a serviço do que há de verdadeiramente humano na realidade do mundo. Essa mudança de postura não ocorrerá como um passe de mágica é necessário a conscientização daquelas pessoas que já perderam a capacidade do estranhamento e que aceitam os estereótipos como parte imutável da realidade nas relações interpessoais.

Para se combater uma ideologia, é necessária outra mais tenaz, mais eficaz e mais abrangente. Somente o livre pensamento, comprometido com a verdade, e assumindo as responsabilidades de um discurso ético, é capaz de superar a acumulação irracional de dinheiro e a produção dos estereótipos resultantes do domínio de uma razão instrumental.

A vida contemporânea mostra uma diversidade enorme de culturas, de idéias e valores, e o homem se vê perdido em meio a tanta oferta. Mas as ofertas que mais seduzem são as que favorecem uma ação irresponsável e desenfreada no mundo, onde tudo se torna possível e permitido em nome da vontade livre. A irresponsabilidade reside nas ações e valores que alienam a consciência retirando-a do foco de ser solidária pela pessoa do outro.

Este cenário é propício para duas espécies de viventes: a primeira se fecha em si mesmo elegendo um caminho como sendo indiscutivelmente verdadeiro. Assim o outro passa a ser uma ameaça que deve a qualquer custo ser eliminada, pois sua presença me diz que é possível conceber uma vivência com valores e ações diferentes daqueles aceitos como verdade.

A segunda experienta de tudo um pouco e se diz cidadão do mundo. Mas, se isenta de assumir um discurso próprio que lhe dê identidade, e essa identidade não é plural, neste caso a pluralidade é a ausência de identidade. Porque esta pluralidade é manipulada de acordo com interesses da ordem cultural e social vigentes naquele momento. E mais uma vez a humanidade se encontra desorientada, separada de si mesma, e a pessoa humana se manifesta como uma peça entregue as conceituações pré-fabricadas e estereotipadas.

Eis enfim a necessidade de um novo imperativo ético (LEVINAS, 1998; 2000). O discurso ético é por excelência aquele que orienta e reconcilia a humanidade. Então fundar um novo paradigma depende de três essenciais pontos:

1º o abandono dos discursos pré-fabricados detentores dos interesses destinados à manipulação ideológica;

2º assumir a condição de crise das plausibilidades pessoais e sociais, pois somente ao experimentar a crise e tentar viver a experiência do abandono de qualquer referencial pré-concebido. Com isso será possível o contato da pessoa consigo mesma e com o outro;

3º Aproveitar a riqueza da diversidade e da diferença para se construir um discurso ético que não se manifesta como um monólogo, e sim como um diálogo, de todos com todos, de todos com o mundo e de todos com si mesmos.

Portanto os estereótipos deverão ser gradativamente corroídos por esse imperativo ético que revela a importância da relação interpessoal na medida em que se reconhece a pessoa do outro ocorrendo uma afirmação da pessoa humana.

E é importante ressaltar, que o combate aos estereótipos será um ganho para a sociedade quando o homem moderno, abandonar seus hábitos e valores, o qual os leva a pensar que constitui um erro grotesco o voltar-se-para-o-outro, por ser um sentimentalismo barato e inútil.

Preocupar-se com a vivência do outro não está de acordo com a grandiosidade prática e compacta da vida atual. Assim o voltar-se-para-o-outro se revela impraticável no tumulto desta vida. Mas aos olhos do pressuposto ético, essa justificativa é apenas a confissão mascarada da fraqueza de sua própria iniciativa diante da situação.

O outro surge como uma resposta ética aos estereótipos

Todas as vezes que a razão moderna leu o outro como uma instância de domínio e manipulação, gerou-se no mínimo, um mal-estar civilizacional com inúmeras mortes. A

pessoa humana sempre foi manipulada por ideologias que contemplavam um poder econômico e político (OLIVEIRA, 1997).

A dimensão do relacionamento humano foi muitas vezes banida ao esquecimento, e isso fez nascer no homem moderno uma dificuldade de entender a pessoa e principalmente em ver o outro como fonte de sua própria existência (LEVINAS, 1998, 2000). O outro que é absolutamente outro há nele algo que sempre escapa. É algo que não se traduz em nenhum fenômeno, que atravessa ao pensamento e de nenhuma forma se pode mensurar. É sempre um mistério nos remetendo a uma idéia de infinitude.

O outro é maior do que o eu, uma vez que o eu não dá conta de abarcá-lo. A razão não o totaliza em nenhum discurso por ela arranjado. A pessoa ao aceitar essa realidade como um exercício existencial, tende a combater a arrogância e a pretensão totalitária das ações e valores atualmente arraigados e muitas vezes ocultos nos comportamentos organizacionais.

Mas isto não basta, porque há no outro um apelo de existência que é inegável, pois o outro convida o eu a ser com Ele, a partir de sua própria existência, e mais ainda quando o outro interpela (LEVINAS, 1998, 2000). A partir da fala do outro, sua comunicação provoca o eu, e faz uma ameaça insuperável e inegável. Porque a resposta é a urgência que afirma a existência, não respondê-lo significa negar ao eu e ao outro como “pessoa”. Responder é tornar-se responsável, essa é uma condição de possibilidade sem esquivas possíveis.

O outro ensina que o mundo não se reduz aos vizinhos, à família, aos amigos ou à própria etnia (LEVINAS, 2000). O outro se insere na relação para devastar o egoísmo do eu e ensina que sempre há algo a aprender. O primeiro aprendizado é o próprio exercício do “eu” sair de si e ir ao outro, pois se dele não se pode esquivar, com ele devo me relacionar (BUBER, 1977).

O segundo aprendizado é o modo desta relação que se traduz não como a razão abarcando o objeto, mas dois seres dotados igualmente de infinitude e mistério que só podem ter sentido em suas existências a partir do pleno entendimento que é no outro que o eu irá se encontrar plenamente.

Deve ser uma relação de intensa liberdade, onde não cabe nenhum tipo de interesse externo ou interno, pois a relação não suporta nenhuma substituição do outro por qualquer objeto e tampouco que o outro seja entendido a partir do egocentrismo do eu (BUBER, 1977).

Neste encontro (BUBER, 1977) surge um ser humano situado para além de si mesmo. A partir do despertar para a importância da ética centralizada no outro, a pessoa humana passa a refletir e a carregar questionamentos essenciais para o fortalecimento de uma vivência livre e aberta ao diferente, ou seja, aberta a pluralidade, entendida como uma riqueza a serviço de

uma sociedade suscetível ao diálogo fecundo. Dessa forma os estereótipos são “desnaturalizados”, são “desconstruídos” criando-se assim um campo de inter-relação muito mais eficaz que favorece o estímulo a criatividade e a capacidade de trabalhar em grupo.

O ponto a se alcançar com esta reflexão é a criação de um novo e melhor lugar de relação interpessoal nas empresas. Portanto, uma reflexão crítica acerca das questões sociais e éticas que dificultam a instauração de uma forma mais humana de se relacionar, é fundamental, bem como uma atenção às contribuições sociológicas e éticas que são responsáveis por criarem um terreno fértil onde serão construídas as novas relações interpessoais. Entender que administrar pessoas dentro de um determinado lugar e voltadas para finalidades semelhantes é uma tarefa que exige uma capacidade de reflexão diferente.

Pois o diferencial hoje no mercado faz com que a empresa não somente sobreviva, mas que ela se destaque. Este diferencial sem dúvida vem da capacidade de ter idéias, de pensar, de buscar um conhecimento ainda não evidenciado, mas, para isso é necessário que se perceba duas questões prévias. Primeiro quem pensa e tem idéias é a pessoa, e isto só ocorre onde há um incentivo e condições de se dialogar. Segundo porque o diálogo é a ferramenta do pensamento; seja o diálogo do eu consigo mesmo, do eu com os outros e do eu com a realidade, no caso, a realidade das organizações.

O mundo é cada vez mais plural, as empresas estão imersas necessariamente nesta pluralidade, e não assumir isto é pensar que um único discurso ou forma de ler a realidade seja suficiente. As empresas não devem confundir sua visão da realidade com a própria realidade. A consequência imediata desta pretensão é a falência. O diálogo é aqui mais uma vez uma útil ferramenta para se conseguir estar em aberto para a realidade e entender que ela deve transformar as empresas e só assim ser transformada por elas. Eis a afirmação de Leisinger e Scmitt (2001):

Todas as instituições, não somente as empresas possuem a tendência de se colocarem como auto-referencial. Isto significa que se faz parte de um sistema de valores e interesses fechados, e que este sistema é considerado como se fosse à realidade toda. Quem parte do pressuposto de que suas convicções são as únicas corretas, suas idéias as melhores e suas propostas as mais convincentes; corre o risco de não conseguir mais fazer uma avaliação razoável das chances e dos riscos, e assim de cair em erros que poderiam ser evitados. Uma empresa com quem não se pode falar daí a pouco também não tem mais nada a dizer, pois onde o ouvir é considerado como uma perda de tempo, e não como um ganho de informação, o isolamento passa a constituir uma ameaça concreta.

Além da tarefa de fazer-nos estar atento à pluralidade, o diálogo frutífero, é aquele capaz de criar um enfrentamento das idéias, dos pré-julgamentos e das ações. Isto é muito

produtivo porque assim nascem novas leituras da realidade, contribuindo para o crescimento da empresa. Engana-se aquele que usa o diálogo para buscar um consenso ou estabelecer uma unanimidade. Primeiro porque o consenso pode indicar uma perda de atividade de autocrítica, e segundo porque a unanimidade pode ser a instauração do narcisismo daquela empresa ou equipe.

O resultado inicial do diálogo é estabelecer uma base de comprometimento ético, mesmo se você discorda da decisão ou idéia assumida. O compromisso ético consiste numa comunhão do agir argumentativamente transmitida, baseada no interesse elementar por uma convivência onde os interesses coletivos são respeitados e buscados como interesse de cada pessoa em particular. O profissional precisa perceber que as leis da concorrência e do mercado não devem ser os fatores determinantes do comportamento, mas deve perceber que seus fornecedores são parceiros estratégicos e que seus clientes são seus colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e Ambivalência**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

_____. **Ética pós-moderna**. São Paulo: Paulus, 1997.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

BOFF; Leonardo. **Saber cuidar**. Petrópolis: Vozes. 2001.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. São Paulo: Moraes, 1977.

GOFFMAN, Erving. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

KLOSSOWSKI, Pierre. **La ressemblance**. Marseille: Ryôan-Ji, 1984.

LEISINGER, Klaus M; SCMITT, Karin. **Ética Empresarial**: responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis: Vozes. 2001.

LEVINAS, Emanuel. **Da Existência ao Existente**. Campinas: Papyrus, 1998.

_____. **Totalidade e Infinito**. Lisboa: Edições 70, 2000.

OLIVEIRA, Manfredo A. **Ética e práxis histórica**. São Paulo: Ática. 1995.

_____. **Ética e economia**. São Paulo: Ática. 1995.

_____. **Ética e racionalidade moderna**. São Paulo: Loyola. 1995.

SCHUTZ, Alfred. **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

TUGENDHAT, Ernst. **Lições sobre ética**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

VYGOTSKY, Leon S; LURIA, Adler R. **Estudos sobre a história do comportamento: o macaco, o primitivo e a criança**. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 1996.