Muitos termos e expressões utilizados dentro do escopo da sustentabilidade ou como proposta para a melhoria da qualidade de vida do ente social em comunidade, são atribuídos a filosofias políticas. Palavras como justiça social, proteção ambiental, políticas públicas, educação pública de qualidade entre outras, quando colocadas em discursos ou discursões, antagonizam com crescimento empresarial e políticas de mercado de capital.

Por esta razão, a utilização de certas expressões nos ambientes empresariais, costumam causar aversão a ouvidos mais sensíveis que encontram na divergência de posições pessoais, obstáculos para a manutenção de uma estrutura organizacional ou de uma equipe coesa.

A higienização da cultura interna das organizações, de possíveis influências trazidas pelos colaboradores do externo, não se justifica na resumida justificativa de promoção da segurança de informações, proteção de patrimônio ou cuidados de possíveis espionagens empresariais. Assim também como reduzir toda energia das entidades empresárias ao cerceamento de temas conflitantes a um único objetivo de manutenção de um poder opressor que é estabelecido pelo controle da administração (SILVA, 1986).

Existe uma sólida metodologia de estratégia empresarial de múltiplas propostas com indicadores sólidos dentro de padrões científicos, que oferecem resultados consistentes sobre os ambientes internos e externos. Ao identificar, por estes processos, as forças/fraquezas/oportunidades/ameaças de sua execução plena, as entidades empresárias desenvolvem meios que seus colaboradores fiquem concentrados e participativos na atividade fim.

De forma que limitar a atenção dada pelos colaboradores ou divergência causada por temas específicos, viabiliza o fluxo do diálogo dentro das organizações. São percepções de conselhos internos, assembleias, CEO’s e reuniões de diretoria que se preocupam cada dia mais com o bem estar social além do crescimento econômico. O estabelecimento de limites de assuntos apropriados para conversas, se assenta na maioria das organizações, na justificativa que não se trata de proibições, mas procedimentos de boa convivência.

Evitar levantar manifestações sobre possíveis julgamentos entre os colaboradores por meio de condenação pessoal de grupos e movimentos ideológicos, objetiva coibir a resistência para cooperação interna, impedindo o diálogo, bullying etc. Estas medidas são vistas como combate a problemas do bom funcionamento dos trabalhos.

Mas as estratégias para a garantia da atividade fim são questionadas quando as decisões das pessoas jurídicas se confrontam com as necessidades, desejos e direitos das pessoas físicas. Este é, a meu ver, o principal desafio para um atual modelo de gestão da administração empresarial do futuro. Organizações que consigam ter suas metas e objetivos tão claramente definidos que todos consigam convergir para o sucesso, sem ou com mínimas de perdas, atendendo as demandas diárias de seus stakeholders (partes interessadas) diluindo atritos (que são naturais e esperados a natureza humana).

A prática de proibir ou suprimir a diferença já deu claros resultados de que saber trabalhar com a diversidade é financeiramente lucrativo. Mas esta prática ainda não é tomada como forma, realmente, estratégica de crescimento. É decisão para evitar danos, perdas ou garantir a longevidade e imagem empresarial e, muitas vezes, fugindo a percepção dos gestores estudos eficazes que ofereçam compreensão verdadeira por meio de um planejamento estratégico inovador.

Trabalhar com a diversidade não significa incorporar os diferentes. Isto causa conflito, pois ao definir 'o diferente', se estabelece um olhar que divide pessoas por castas, posições e riquezas. Incorporar, não significa absorver. O ente social não é passível de negociação de seus direitos fundamentais como dignidade, liberdade, respeito etc. Aceitar a presença de pessoas diferentes não atende, nem de longe, a ideia de diversidade.

Contratar o indivíduo e formatá-lo dentro de uma cultura interna, apenas 'permitindo' que esta pessoa tenha percepções sobre si mesma, e continuar silenciando os demais por meio de regras gerais como códigos de conduta moral contra a discriminação, homofobia, sexismo e o racismo, mesmo sendo eficaz e tão necessário, somente isto resolverá problemas humanos naturais a natureza humana, pois o confronto continua existindo internamente do ente social, que também é o colaborador, e externamente fora do alcance da organização.

Mas como resolver estes *confrontos* estabelecidos por meio de indivíduos cada vez mais preparados, discursivos e intelectualmente questionadores, exatamente os profissionais preferidos para os cargos destas organizações?

No artigo sobre ensino-aprendizagem (publicado na A Escola Legal) é iniciado a reflexão de uma educação que viabiliza um processo ou instrumento de liberdade. E é justamente neste ponto, que a organizações têm seu aspecto crítico. Quando a convergência entre as dimensões cultural e econômica, que é o Acesso, se torna um ruído causado entres estas

duas dimensões. Inviabilizar qualquer tipo de acesso é inviabilizar a si mesma e negar o verdadeiro entendimento, como no exemplo da diversidade.

Percebe-se que a solução para o problema do confronto de interesses dentro das entidades empresárias é o diálogo acessível, livre, aberto e respeitosos sobre as divergências. Estimular que se fale de política, organizações de esportes, posições religiosas, por exemplo, é um bom início para que o ente social exerça sua identidade com responsabilidades sociais dentro das entidades empresárias.

Este processo de cidadania deve estar alicerçado no processo educacional desenvolvido entre as organizações e colaboradores em aprendizado mútuo dialogado com o mundo. Este *acesso* permitirá uma educação libertadora e um exercício de cidadania emancipador. A princípios se questionará as perdas de horas/pessoa dedicados a treinamentos dos colaboradores, mas é imprescindível para o atual modelo de gestão, assumir sua responsabilidade social como viabilizadores de conhecimento, que consiste em incluir em suas estratégias o crescimento da Dimensão Cultural.

Sair da posição política de simples ordenador de políticas internas para uma posição educativa de interlocutor com disposição a ouvir e aprender; observar o mundo e seus exemplos reais e buscar estes exemplos para novos diálogos internos que envolvem anseios de todos; se preparar para ajustar a própria conduta é o viés do sucesso empresarial moderno.

Falas como: “Olha quem diz?”, “Faça o que eu falo, mas não faça o que eu faço”, são exemplos recorrentes e cotidianos do que se ouve nos corredores das organizações e ao final das reuniões entre ombros mais íntimos. Este desafio não é simplório. Executá-lo é expor a organização como pessoa que possui sentimentos, passível de erros e equívocos nas pessoas de seus representantes.

Então, como seria a *prática* desta filosofia libertadora e altamente trabalhosa? Utilizemos uma hipótese cujas características são comuns a maioria das organizações. Recomendo no entanto, que o exercício não é foco no que perceber como erro, não é fazer julgamentos de valores morais ou éticos, mas assumir que todos os colaboradores, da presidência ao operacional e incluindo os associados, são entes sociais, pessoas, seres humanos.

> “Ao tocar uma alma, seja apenas outra alma.” – Carl G. Jung

Criaremos um cenário em que uma entidade empresária, que já tenha definido em sua missão o respeito pela pessoa humana com objetivos claros para seus clientes, colaboradores e fornecedores. Este princípio moral costuma estar muito presente nas missões estratégicas em geral.

Agora uma personagem, a organização começa a receber em seu quadro de colaboradores pessoas transgénero. Este como pessoa humana, igual a todas as outras, em desenvolvimento de seu trabalho, demonstra, igual a qualquer outra pessoa, destaque por seu empenho e habilidades.

Acrescentemos outras personagens a nosso cenário – os demais colaboradores. Considerando o fato notório que vivemos em um país machista e misógino, e por conseguinte, conclui-se que foge a organização o controle e poderá ter em seu quadro pessoas machistas e misóginas.

Iremos incluir uma trama, o problema em questão. Como a entidade empresária pode lidar com o *foro íntimo* de justiça social que os colaboradores, clientes, fornecedores, a comunidade a qual está inserida começam a observar e a exigir padrões elevados de dignidade e respeito humano?

Tendo exposto o cenário, uma das possíveis medidas estratégicas seria banir qualquer forma de descriminação com normas internas punitivas, educativas ou até a demissão. O que está correto. Não se pode admitir qualquer tipo de violação dos direitos alienáveis.

Nosso objetivo não é oferecer respostas simples a problemas complexos, mas apenas estimular o diálogo e reflexão. Por isto, pergunta-se: como seria resolvido os ataques anônimos a este colaborador transgênero? – *Treinamentos para todos e maior rigidez nas políticas de conduta interna.* – Responderá um gestor bem pragmático.

Sim, na atual visão de Gestão Empresarial está seria a medida mais sensata. Mas vamos aumentar o nível de dificuldade para este gestor. E se os ataques anônimos tivessem origem na família do colaborador? E se tivessem origem na diretoria ou presidência da entidade empresária? E se a origem fosse por algum membro do seu próprio núcleo familiar ou de amigos íntimos?

Este cenário citado se baseia na filosofia moral conhecida como “O Dilema do Bonde”, do

filósofo e psicólogo evolutivo Joshua Greene, da Universidade Harvard, que evidencia a dificuldade dos valores morais em conflito com os interesses e decisões pessoais e, cuja decisões levarão a novos dilemas. Antes do pragmatismo convencional, convido a reflexão: como ver seu filho ou filha presos, como é ter sua imagem ilibada manchada por pessoas que são de sua responsabilidade ou proteção? Como seria correr o risco de perder o seu emprego ou estabilidade profissional por denunciar um chefe abusivo em uma organização familiar? "Dilemas morais são situações nas quais nenhuma solução é satisfatória. São encruzilhadas que desafiam todos que tentam criar regras para decidir o que é certo e o que é errado" (MARTON, 2019).

Assim como a proposta não é oferecer respostas simples a problemas complexos, entendemos que fomentar problemas sem propor, ou orientar caminhos, ou direção nada mais é que intelectualismo alienantes de percepções sem profundidade. Por isto, tendo tudo exposto, consideremos a proposta de uma Gestão por Desenvolvimento Sustentável, que tenha o crescimento da Dimensão Cultural em seu planejamento estratégico.

É por meio desta dimensão de mútuo aprendizado, quanto no exercício da cidadania, que as diferenças encontram campo neutro de combate de ideias e não de punhos. É na promoção educadora dos direitos humanos que se pavimenta o chão para a resolução dos confrontos e o ambiente ideal para a exposição das intolerâncias.

Estar comprometido a entender o ente social com toda sua carga hereditária cultural, o que o faz ser como é, educando-o como pessoa humana livre para tomadas de decisões individuais, capacitando-o diligentemente, não apenas com informações técnicas, mas com reflexões profundas sobre a moral, é o caminho que as entidades empresárias conseguirão, por meio da comunicação livre, atingir a paz, a justiça, a igualdade e, principalmente, o aumento dos seus lucros.

Não se pode deixar de falar sobre assuntos divergentes que faram que direitos sejam respeitados. Isto é apenas criar bolhas de compreensões falhas que aliena o indivíduo de um desenvolvimento humano verdadeiro. As organizações são formadas por pessoas, então as organizações são pessoas.

A Gestão por Desenvolvimento Sustentável está inseparavelmente vinculada com o Desenvolvimento Humano em toda sua potencialidade. Saber avançar com na atual quebra de paradigmas que se estabelece na sociedade global, para além da mera globalização ou

weblização, é o início para a mudança da Administração empresarial do futuro.

BIBLIOGRAFIA

FREIRE, P., Pedagogia do oprimido. 62º edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016.

Jung, C. G. (1986). A natureza da psique. Petrópolis, RJ: Vozes. (Trabalho original publicado em 1916).

MARTON, F. Dilemas morais: o que você faria? Atualizado em 30 set 2019, 18h33 – Publicado em 31 maio 2008. https://super.abril.com.br/cultura/dilemas-morais-o-que-voce-faria/, consultado em 15/02/2021, as 19:27.

SILVA, Felipe Luiz Gomes e. As origens das organizações modernas: uma perspectiva histórica (burocracia fabril). Rev. adm. empres., São Paulo, v. 26, n. 4, p. 41-44, Dec. 1986. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901986000400005&lng=en&nrm=iso>. access on 15 Feb. 2021. https://doi.org/10.1590/S0034-75901986000400005.m