

TIMOTHY R. CLARK

OS **4**
ESTÁGIOS
DA SEGURANÇA
PSICOLÓGICA

DEFININDO O CAMINHO
PARA INCLUSÃO E A INOVAÇÃO



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Sumário

<i>Prefácio</i>	xiii
<i>Introdução</i>	1
Estágio 1 Segurança da Inclusão	19
Estágio 2 Segurança do Aprendiz	41
Estágio 3 Segurança do Colaborador	63
Estágio 4 Segurança do Desafiador	91
Conclusão Evitando o Paternalismo e a Exploração	119
<i>Notas</i>	135
<i>Índice</i>	145

ESTÁGIO 1

Segurança da Inclusão



Nossa capacidade de alcançar a unidade na diversidade será a beleza e o teste de nossa civilização.

— Mahatma Gandhi

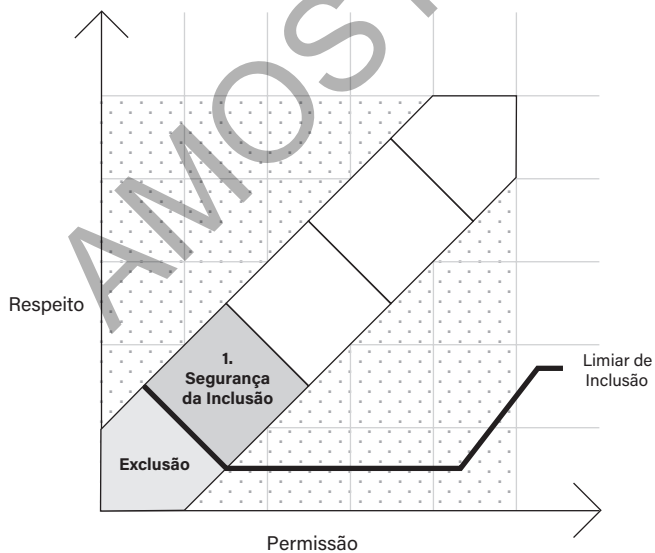


Figura 5. Seguindo o caminho da inclusão e da inovação

*A diversidade é um fato. A inclusão é uma escolha.
Mas não qualquer escolha.*

Conceito-chave: A escolha de incluir outro ser humano ativa nossa humanidade.

Como o primeiro estágio da segurança psicológica, a segurança da inclusão é, em seu sentido mais puro, nada mais do que a aceitação baseada na espécie (veja figura 5 na página anterior). Se você tem carne e sangue, nós o aceitamos. Profundamente simples no conceito, diabolicamente difícil na prática, aprendemos isso no jardim de infância, e desaprendemos mais tarde. Apenas 36% dos profissionais de negócios hoje acreditam que suas empresas promovem uma cultura inclusiva.¹

Lembro-me de conversar com meu filho, Ben, após seu primeiro dia no jardim de infância:

“Você gostou do seu primeiro dia na escola, Ben?”, perguntei.

“Foi divertido, pai.”

“Você está animado para ir para a escola amanhã?”

“Sim, estou animado.”

“A mamãe vai te levar para a escola de novo amanhã?”

“Não, eu vou andando.”

“Você tem alguém para caminhar contigo?”

“Não, pai, vou andando sozinho, mas se alguém quiser andar comigo, tudo bem.”

Eu nunca vou esquecer essa conversa carinhosa. É um reflexo da natureza incorrupta e inclusiva das crianças.

Conceito-chave: Somos naturalmente inclusivos na infância e excluímos de forma não natural na idade adulta.

A partir de nossas falhas e inseguranças, modelamos e reforçamos a exclusão aos que nos cercam. Mas não precisa ser assim. Depois de viver com os na-

vajos por alguns anos, minha família se mudou para Los Angeles e finalmente se estabeleceu em um bairro de classe média na área da baía de São Francisco. Lembro-me de me sentir perdido e sem raízes quando menino. Entediado, solitário e lutando contra um pouco de ressentimento, sentei-me na varanda um dia quando um garoto do bairro apareceu em sua bicicleta. Ele se aproximou e, sem qualquer hesitação, anunciou: “Oi, eu sou Kenny”. Em pouco tempo, estávamos andando de bicicleta juntos, comendo quincã e pegando lagartos-jacarés. O jovem que fez amizade comigo e estendeu a segurança da inclusão com tanta confiança aos 10 anos agora é o pastor Kenny Luck, da Igreja Camelback em Lake Forest, Califórnia.

Nem todo mundo nasce com a confiança e o senso de preocupação de Kenny, mas a decisão básica de incluir ou excluir não é uma questão de habilidade ou personalidade, embora essas coisas possam melhorar sua capacidade de inclusão. É mais sobre intenção do que técnica. Trata-se de algo que não se pode legislar, regular, treinar, medir ou produzir artificialmente. É algo que não responde a essas forças. É um ato de vontade que flui do império do coração. Se não há segurança psicológica, não há inclusão.

Conceito-chave: Incluir outro ser humano deve ser um ato de prejulgamento com base no valor dessa pessoa, não um ato de julgamento com base em seu mérito.

Nossos filhos memorizaram passagens de “Eu Tenho um Sonho” de Martin Luther King Jr. na escola. Ainda posso ouvi-los recitar a frase: “Aguardo o dia em que as pessoas não serão julgadas pela cor de sua pele, mas pelo conteúdo de seu caráter.” O teólogo Reinhold Niebuhr fez uma observação semelhante quando disse: “Somos aconselhados nas Escrituras a julgar os homens por seus frutos, não por suas raízes”.²

Antes de julgarmos os outros como menos elevados, observe o que o Reverendo King e o Pastor Niebuhr estão falando sobre dignidade de caráter. Meu ponto é que o valor vem primeiro, o mérito vem depois. A segurança da inclusão não tem a ver com mérito. É sobre tratar as pessoas como pessoas. É o ato de estender companheirismo, integração, associação e conexão — independente de posição, status, gênero, raça, aparência, inteligência, educação, crenças, valores, política, hábitos, tradições, idioma, costumes, história ou

qualquer outra definição característica. A inclusão marca a passagem para a civilização. Se não pudermos fazer isso como ponto de partida, não estaremos sendo fiéis ao que Lincoln chamou de “os melhores anjos de nossa natureza”. Recusar a segurança da inclusão é um sinal de que estamos engajados em uma luta contra nossa própria cegueira deliberada. Estamos nos automedicando com histórias encantadoras sobre nossa distinção e superioridade. Se for um caso leve de esnobismo, isso pode ser fácil de descartar. Mas se for um caso mais grave de supremacia narcisista, é um problema maior. E ainda há todos os espectros entre esses extremos.

Em nossas unidades sociais, devemos criar um ambiente de inclusão antes de começarmos a pensar em julgamentos. O valor precede o mérito. Há um tempo e um lugar para julgar o mérito, mas quando você permite que alguém cruze o limiar da inclusão, não há teste decisivo. Nós não estamos pesando seu caráter na balança para ver se você está em falta. Ser merecedor de inclusão não tem nada a ver com sua personalidade, virtudes ou habilidades; nada a ver com seu gênero, raça, etnia, educação ou qualquer outra variável demográfica que o defina. Não há, neste nível, nenhuma desqualificação, exceto uma — a ameaça de dano.

O único requisito de reciprocidade neste contrato social não escrito é a troca mútua de respeito e a permissão para o pertencimento. Essa troca é inexequível por lei. É claro que existem leis contra a discriminação, mas ainda assim podemos perseguir informalmente uns aos outros de mil maneiras.

Deixe-me dar um exemplo de teste A/B para segurança da inclusão. Eu tenho dois carros. Um é velho e enferrujado, tem 506 mil quilômetros no hodômetro e um valor de revenda de US\$375. O outro é um sedã esportivo preto. Quando levo meu sedã para a oficina, o atendente é altamente receptivo. Quando apareço com minha bacia de ferrugem, o atendente acaba sendo levemente desdenhoso. Em ambos os casos, o carro é o principal indicador do meu status social, e as pessoas concedem ou negam a segurança da inclusão com base no meu carro, um mero artefato que me transporta. Há dias em que sou educadamente ignorado, há dias em que sou atendido de forma solícita. As pessoas são sensíveis a esses indicadores, uma vez que lutamos por status assim como os macacos por nozes.

Questões-chave: Você trata as pessoas que considera de status inferior de forma diferente daquelas de status mais elevado? Se sim, por quê?

O que deve ser necessário para que tenhamos direito à segurança da inclusão? Duas coisas: ser humano e ser inofensivo. Se você atender a ambos os critérios, está qualificado. Se atender a apenas um deles, não está. O grande abolicionista afro-americano Frederick Douglass fez a declaração definitiva sobre a segurança da inclusão quando disse: “Não conheço nenhum direito de raça superior aos direitos da humanidade.” Essa afirmação pode ser aplicada a qualquer característica. Quando estendemos a segurança da inclusão uns aos outros, subordinamos nossas diferenças para invocar uma característica vinculante mais importante — nossa humanidade.

A tabela 1 define o respeito e a permissão na primeira etapa da segurança psicológica. A definição de *respeito* neste estágio é simplesmente respeito pela humanidade do indivíduo. *Permissão* neste estágio é a permissão que você dá ao outro para entrar em sua sociedade pessoal e interagir com você como um ser humano. Finalmente, a troca social é aquela em que trocamos inclusão por status humano, desde que não ameacemos causar danos uns aos outros.

Tabela 1 Estágio 1 Segurança da inclusão

Estágio	Definição de Respeito	Definição de Permissão	Troca Social
1. Segurança da inclusão	Respeito pela humanidade do indivíduo	Permissão para o indivíduo entrar em sua sociedade pessoal	Inclusão em troca de status humano e ausência de dano

Apesar de sabermos que devemos estender a segurança da inclusão a todos, nos tornamos muito habilidosos em segregar os outros e patrulhar as fronteiras para que não retornem. Nós fragmentamos, segmentamos e estratificamos a família humana. Às vezes, estendemos a segurança da inclusão de forma parcial ou condicional. Às vezes, a revogamos ou a rejeitamos.

Conceito-chave: Em vez de conceder segurança da inclusão com base no status humano, tendemos a julgar o valor de outra pessoa com base em indicadores como aparência, status social ou bens materiais, quando esses indicadores não têm nada a ver com valor.

Kimchi e Nossa Humanidade Comum

Quando estava na pós-graduação, tive a oportunidade de fazer pesquisa na Universidade Nacional de Seul, na Coreia do Sul, como bolsista Fulbright. A universidade me ofereceu um lugar em seu Centro de Pesquisa em Ciências Sociais. No dia em que cheguei, o professor Ahn Chung Si me cumprimentou calorosamente e me levou pelo centro para conhecer a equipe e outros pesquisadores. Minha apreensão inicial foi substituída por uma sensação de inclusão quando dois estudantes de pós-graduação sul-coreanos me convidaram para almoçar. Eu era o diferente, o estranho, o alienígena, aquele que não se encaixava. Mas eu não fui excluído. Segurando minha tigela de sopa de bolinho de arroz, me sentei à mesa do refeitório e logo estava cumprimentando outros alunos e professores. Com alguma hesitação, um estudante sentado ao meu lado me entregou uma tigela de kimchi. Esse foi o início de uma experiência extraordinária com segurança da inclusão.

É verdade que eu era uma novidade, mas me apresso a dizer que a segurança da inclusão não se resume à expressão de hospitalidade. Você pode apenas ser uma pessoa educada, e não inclusiva de fato. Esse tipo de atuação superficial é uma maneira dissimulada de obedecer às regras comuns de decência e decoro. Mas esses alunos não foram apenas gentis e prestativos no meu primeiro dia, o que é fácil de fazer. Eles também foram gentis e prestativos no meu trigésimo dia e no meu sexagésimo dia, e assim por diante. Eu claramente não pertencia ao seu grupo social e extrapolei o período em que se sentiam obrigados a me conceder o tratamento padrão, obrigatório e respeitoso. Mas depois de semanas e semanas de longos dias no centro, eles nunca revogaram a segurança da inclusão que estenderam pela primeira vez. Era algo real.

Questões-chave: No arco de cada vida há momentos em que a segurança da inclusão faz toda a diferença, quando alguém estende a mão para

o incluir em um momento vulnerável. Quando isso aconteceu com você?
Que impacto teve na sua vida? Você está levando isso adiante?

Vamos colocar isso em um contexto histórico. A Coreia do Sul é considerada a sociedade mais neoconfucionista do mundo, historicamente adotando hierarquias de status, desigualdade e discriminação inerente como valores. Os direitos humanos têm uma história curta, mas nos últimos anos foram reconhecidos como uma questão de conveniência política, não por meio de algum senso religioso ou filosófico de lei natural, inalienabilidade ou direito investido por Deus. Nessa sociedade, os direitos são mais instrumentais do que morais, mais negociáveis do que invioláveis, mais legislados do que garantidos ou absolutos. O confucionismo carece de fundamentos racionais, legais ou morais para inclusão, mas enfatiza lealdade, devoção, dedicação e obediência à autoridade na promoção da harmonia e estabilidade do grupo.

O que tudo isso significa? Significa que sou um forasteiro. Não há lugar natural para mim na sociedade ou hierarquia sul-coreana. E, no entanto, meus amigos sul-coreanos me incluíram de uma maneira que substituiu sua tradição neoconfucionista. Eles suspenderam os termos convencionais de engajamento, dando precedência a um princípio superior de humanidade. Em vez de focar as diferenças, eles enfatizavam o companheirismo comum.³ Agora eu era sul-coreano? Eles me concederam plena adesão social e cultural? Não. Eles estenderam a segurança da inclusão, mas com base em quê? Era religioso, étnico, socioeconômico, geográfico, cultural, político, legal? Nenhuma delas. Baseava-se em uma conexão humana primordial e sublime que superou nosso separatismo e adentrou no pertencimento a uma família universal.

Questão-chave: Para criar segurança da inclusão, entender as diferenças culturais facilita as coisas, mas você não precisa ser um especialista nessas diferenças, apenas ser sensível e apreciá-las. Como você reconhece e mostra sensibilidade e apreço pelas diferenças culturais que existem em sua equipe?

Fortalecendo o Conceito de Igualdade

O filósofo John Rawls nos lembra desta verdade fundamental: “As instituições são justas quando não são feitas distinções arbitrárias entre as pessoas na atribuição de direitos e deveres básicos” Excluir um indivíduo de uma unidade social com base em vieses conscientes ou subconscientes é exatamente isso, uma distinção arbitrária. E isso deve ser eliminado, como diz Rawls, para “construir um sistema duradouro de cooperação mútua”.⁶

Sempre haverá diferenças, mas não deve haver barreiras. Sempre haverá maiorias e minorias, mas nunca devemos tentar desenraizar uns aos outros até nos fundirmos em um lote homogêneo. Nossas diferenças nos definem.

Alguns contestariam alegando que não nos conhecemos. Então, como podemos aceitar, incluir, tolerar e nos conectar com estranhos? E, de fato, pesquisas mostram que os principais impulsionadores da segurança psicológica incluem a familiaridade entre os membros da equipe e a qualidade desses relacionamentos com base em interações anteriores.⁷ Ampliar a segurança da inclusão não é o mesmo que estender sentimentos de afeto maduros e desenvolvidos. Seus sentimentos podem ser pautados apenas em expectativas e presunções, mas mesmo assim podem ser reais. Os argumentos xenófobos nascem da ignorância, do medo, do ciúme ou de um desejo desonesto por superioridade.

Conceito-chave: Deus pode ter nos feito de barros diferentes, mas não há motivos para dizer que o seu barro é melhor que o meu.

A segurança da inclusão não é uma conquista, e sim um direito. Todo ser humano tem direito inegociável a ela. Na verdade, não podemos sustentar a civilização sem isso.⁸ Desejamos e merecemos dignidade e estima uns dos outros e inevitavelmente praticamos a moralidade quando estendemos ou negamos a segurança da inclusão. Se não houver ameaça de dano, devemos concedê-la aos outros sem um julgamento de valor. Como princípio básico da sociedade humana, a segurança da inclusão oferece a garantia reconfortante de que você é importante. Se você é um líder e quer que seu pessoal tenha um bom desempenho, deve internalizar a verdade universal de que as pessoas querem, precisam e merecem validação. A segurança da inclusão exige que condenemos o preconceito negativo, a distinção arbitrária ou o preconceito destrutivo que se recusa a reconhecer nossa equivalência e a obrigação de nos tratarmos com igualdade.

Se todos merecem inclusão, se todos temos direito ao companheirismo e à conexão, se temos direito a interações civilizadas e respeitadas, se a reciprocidade de cortesia nos define como espécie — temos a obrigação de eliminar o nativismo e o etnocentrismo. Nações, comunidades e organizações não são os únicos infratores.⁹ Vemos a alienação dentro das famílias, à medida que os indivíduos evitam, banem e relegam uns aos outros a um status subordinado. Vemos pais e filhos que negligenciam ou prejudicam uns aos outros. Mas também há os gloriosos triunfos de quando acertamos, quando estendemos a mão da comunhão e somos abençoados naquele momento com o cumprimento da conexão humana real.

Concedendo, Recusando, e Revogando a Segurança da Inclusão

Depois de me formar no ensino médio, consegui uma bolsa de estudos para jogar futebol americano da Primeira Divisão na Universidade Brigham Young. Chegando ao campus com um mês de antecedência para começar o acampamento de treinamento de verão, todos os jogadores calouros foram designados a morar no mesmo dormitório perto das instalações de treino. Ali estava um grupo de jovens étnica e culturalmente diversos sendo colocados em um ambiente altamente estruturado, um campo de treinamento paramilitar, caracterizado por uma imersão súbita e completa.

Abrimos mão de nossa liberdade e espaço pessoais e, a partir daquele momento, comeríamos, dormiríamos, tomaríamos banho e suaríamos juntos. A maquinaria do regime do futebol americano ditava todos os aspectos de nossas vidas diárias. Meus companheiros de equipe representavam três grupos raciais primários — negros, brancos e polinésios. Mas isso não era nada novo. Apesar de termos vindo de todas as partes do país, nossa composição racial era familiar para a maioria de nós. Tínhamos sido profundamente socializados na subcultura etnicamente diversa do futebol americano e entendíamos suas normas e meritocracia.

A tarefa era formar uma nova sociedade que se organizasse segundo princípios darwinianos e comunitários. Um time de futebol compete com outros times, mas seus jogadores competem entre si. Enquanto a rivalidade externa era institucional, a rivalidade interna era pessoal. Você poderia acabar competindo

com o cara dormindo na cama ao seu lado. Praticamos um jogo finito e de soma zero. A introdução do elemento de competição muda a dinâmica de uma sociedade e os termos de engajamento para conceder ou impedir a segurança da inclusão. As normas vigentes eram ao mesmo tempo colegiais e contraditórias, e essa dualidade se manteve ao longo da experiência. Seu companheiro de equipe poderia ser tanto seu amigo quanto seu inimigo.

A natureza do ambiente esportivo de equipe acelera o desenvolvimento da familiaridade, que é extremamente importante na formação da segurança psicológica. Como atesta a pesquisa sociométrica do Laboratório de Dinâmica Humana do MIT, quanto mais rápido e profundo se conhecem, mais efetivamente vocês podem trabalhar em conjunto.¹⁰ Mais contato e contexto tendem a criar mais empatia.

No primeiro dia, nos conectamos lentamente, sabendo que começaríamos a praticar e competir no dia seguinte. Essa realidade fez as forças colegiais e adversárias colidirem. Como resultado, nossas saudações iniciais foram calorosas com outros jogadores que não jogavam nas mesmas posições que as nossas e frias com aqueles que jogavam. Todos os jogadores chegavam cheios de honras e reconhecimento, então fanfarronice e bravata eram sinais de insegurança e um sinal claro de que um jogador não era tão bom quanto anunciado.

Uma vez que se trata de um esporte sangrento moderno, você não pode continuar uma carreira retórica por muito tempo. O desempenho fala mais alto. O futebol era a nossa aspiração comum, mas a competição interna era um elemento de divisão. Fomos formalmente admitidos como membros da equipe, mas estender a segurança da inclusão uns aos outros era uma questão individual. Ironicamente, admitimos ou recusamos admitir uns aos outros no ato de nos juntarmos à sociedade.

Em vez de nos fundirmos em um grupo coeso, nos dividimos em grupos menores baseados em raça ou geografia. E então, é claro, havia os atacantes ofensivos, que se uniram a uma fraternidade única de grandalhões sensíveis e fecharam os portões atrás deles. Eu, por outro lado, jogava na defesa, onde esse tipo de vínculo violaria nossa subcultura de gladiadores. Depois de uma semana do que Edgar Schein do MIT chamaria de “interação espontânea”, era possível ver as normas começando a se formar.¹¹ Mas uma semana depois, os veteranos chegaram e nossa sociedade orgânica foi engolida por um sistema maior.

Quando você se junta a uma organização existente, como foi meu caso com o time de futebol americano, herda um legado cultural baseado em normas perpetuadas. A menos que esteja formando um novo coletivo social, você não começa do zero. No nosso caso, nós calouros começamos do zero e erigimos uma sociedade temporária que foi então desmantelada abruptamente. Quando o resto da equipe chegou, foi como se a nave-mãe tivesse pousado com sua carga de artefatos, hábitos, costumes e distribuição de poder. Aí veio a ortodoxia inflexível e o jeito de fazer as coisas, tudo modelado e reforçado pela comissão técnica. Regra de pontualidade? Aplicada. Regra do código de vestimenta? Não aplicada. Regra de respeito? Aplicada. Regra contra palavrões? Não aplicada. E assim por diante. À medida que entramos na temporada regular, a segurança da inclusão emergiu gradualmente. As rivalidades internas se resolveram e nós nos unimos.

Então veio a lição de segurança que levarei para a vida: no meio da temporada, sofri uma lesão grave. Quando recebi o diagnóstico de que eu havia machucado gravemente meu tornozelo e precisava de cirurgia, experimentei uma mudança repentina e drástica de status. Meu treinador de posição revogou a segurança da inclusão por meio de uma campanha silenciosa de negligência. Eu estava lesionado e, portanto, incapaz de contribuir para o time. Para ele, eu agora era invisível. Ele havia estendido a segurança da inclusão condicional para mim, não com base no meu valor como ser humano, mas sim no meu valor como jogador. No momento em que me machuquei e não era mais útil para a equipe, ele revogou seu companheirismo por meio de uma indiferença sutil e inconfundível. Essa indiferença doeu. Como aprendi rapidamente, a segurança da inclusão, uma vez construída, é frágil, delicada e impermanente.

Conceito-chave: Em qualquer unidade social, a segurança da inclusão pode ser concedida, retida, revogada ou concedida parcial ou condicionalmente.

Acalmando-nos com Teorias Inúteis de Superioridade

As teorias têm consequências. Com demasiada frequência, conduzimos nossas sociedades com base em teorias intelectualmente impuras. Seja qual for a so-

cidade em que você vive, a história nos mostrou que quase todas as sociedades se originaram de fanatismo, discriminação, conquista, servidão e exploração. Governos e governantes passaram grande parte de seu tempo inventando teorias de superioridade para justificar seu controle do poder. Para torná-los respeitáveis e dar-lhes a ilusão de moralidade, eles transformam privilégio e poder em ideologia política.

Conceito-chave: Gostamos de contar histórias reconfortantes a nós mesmos para justificar nosso senso de superioridade.

As teorias da superioridade são tentativas de mostrar como, nas palavras de George Orwell: “Todos os animais são iguais, mas alguns animais são mais iguais que outros”. Lembro-me de ler *Minha Luta* de Hitler quando estudante. Tive que conter minha repulsa, mas continuei lendo porque fiquei fascinado que esse trabalho inteligente de grandiosidade baseada na eugenia tenha influenciado tantas pessoas. É sedutor quando alguém lhe diz que você é melhor do que todos os outros, que você foi tratado injustamente e merece mais do que isso.

É a mesma tese superficial que encontramos em todas as teorias de superioridade e determinismo biológico, e em todas as tentativas de imperialismo intelectual. Começa com uma falsa alegação de superioridade, ou eleição, de alguma forma, e depois passa para um apelo à ação: você é a minoria, está em perigo e precisa se rebelar e se defender. Infelizmente, vertentes absurdas do darwinismo social sempre foram eficazes quando apresentadas com urgência e erudição. As pessoas caem nessa. E realmente não importa qual teoria de superioridade você leia; são todas meditações hipócritas, banhadas em jingoísmo, apoiadas nas mesmas tentativas veladas de preservar a vassalagem do passado.

Questão-chave: Você se sente superior às outras pessoas? Se sim, por quê?

Por mais chocante que possa parecer, as teorias de superioridade dominaram as sociedades humanas por milênios. Como um dos primeiros teóricos do poder, Aristóteles declarou: “Está claro que alguns homens são, por natureza, livres e outros, por natureza, escravos, e que para estes a escravidão é tanto conveniente quanto correta.”¹³ Temos bibliotecas cheias de teorias de superio-

ridade porque temos um desejo irreprimível de ser apenas um pouco mais especial do que o outro. John Adams escreveu: “Acredito que não há um princípio que predomine tanto na natureza humana em todas as fases da vida, do berço ao túmulo, em homens e mulheres, velhos e jovens, negros e brancos, ricos e pobres, altos e baixos, como esta paixão pela superioridade.”¹⁴

Levando a história em consideração, como podemos nos justificar com a premissa de que a natureza humana é cheia de paradoxos, contradições e complexidades? É perigoso e incorreto descartar as tradições dos direitos naturais como apenas uma das muitas tradições de propaganda. Quantas vezes vestimos a vaidade como filosofia moral? Quantas vezes disfarçamos o elitismo como se fosse a ordem naturalmente estratificada do céu?

Felizmente, muitas pessoas não concordam com essas pretensões. Mas muitas outras sim. Em nossa sociedade moderna, há muito repudiamos as grandes teorias da aristocracia de linhagem, mas continuamos a criar, nutrir e perpetuar versões informais que fazem a mesma coisa. Isso ocorre na forma de estereótipo, ressentimento, tendência e preconceito, e permanecem em nossos valores, suposições e comportamento.

Quando comecei meu trabalho como gerente de fábrica na Geneva Steel, conduzi uma série de visitas pela fábrica. Viajei de instalação em instalação, realizando reuniões na prefeitura, cumprimentando os gerentes e trabalhadores de produção e manutenção. Comecei no forno industrial e depois passei para os altos-fornos, siderurgia, fundição, laminação, unidades de acabamento, expedição e transporte e manutenção central.

No forno industrial, dois trabalhadores da produção me encurralaram. Eles removeram seus capacetes e óculos de segurança, revelando rostos cobertos de suor e fuligem. “Senhor Clark”, disseram respeitosamente, “obrigado por vir visitar nosso departamento. Sabemos que é novo em sua posição como gerente de fábrica. Sabemos que visitará todos os departamentos, mas apenas queríamos que soubesse que nosso departamento é um pouco diferente dos outros. Nosso departamento é um pouco mais complicado que os outros, e requer um pouco mais de expertise para fazer o que fazemos. Se não estivéssemos aqui, a fábrica fecharia amanhã.” Eles provaram seus pontos e declararam sua reivindicação. Eu educadamente respondi: “Obrigado por compartilhar isso comigo. Agradeço seu feedback.”