

Diversidade no ambiente de trabalho: facilitador ou complicador?

Luciana Kalil Lage*

“Mudança significa crescimento; e crescimento pode ser doloroso. Mas nós aperfeiçoamos a definição do nosso ser ao nos expormos trabalhando e lutando junto com aqueles a quem definimos como diferentes de nós mesmos, apesar de dividirmos os mesmos objetivos.”

Audre Lorde

Gostaríamos que não fosse necessário discorrer sobre vantagens competitivas ou lucro ao defender diversidade social e inclusão. As perspectivas ética e moral deveriam ser suficientes para assegurar que líderes, no papel de pessoas que exercem influência sobre a cultura organizacional, trabalhem a favor da diversidade na vida corporativa. Sexo, raça, nacionalidade, religião ou orientação sexual não são determinantes de desempenho e, portanto, não deveriam constituir barreiras para o avanço profissional das pessoas. Para aqueles que se sentem mais compelidos a atender a argumentos econômicos, entretanto, há também sérias razões para o respeito à diversidade nas organizações.

Vários são os argumentos gerenciais e econômicos apresentados pela literatura moderna nos campos da liderança e inovação em favor da diversidade no ambiente de trabalho. Grupos cujos membros oferecem pontos de vista distintos e perspectivas diversas encontram-se mais preparados para lidar com situações complexas e desfrutam maiores possibilidades para criar abordagens inovadoras para a solução de problemas.

Acredita-se que ambientes que desfrutam diversidade (cultural, étnica, religiosa, sexual) favorecem o

desenvolvimento da criatividade de seus membros. Grupos heterogêneos têm acesso a um estoque mais amplo de novas idéias, estando, portanto, melhor equipados para identificar e adotar novas práticas de negócios. Ademais, equipes diversificadas estão mais capacitadas para processar informações e conhecimentos oriundos de campos distintos. Em consequência, esses grupos detêm grande potencial para diagnosticar oportunidades e atuar como catalisadores de inovações.

Formações, valores, crenças e opiniões diferentes, no entanto, tendem a ser acompanhados por desentendimentos e conflitos, o que pode prejudicar a efetividade organizacional e a capacidade inovadora das empresas. Diversos estudos sobre grupos interdepartamentais têm sugerido que problemas oriundos de falta de coesão, dificuldade para alcançar consenso, individualismo excessivo e comportamentos e atitudes de discórdia têm resultado em menos inovação, prazos não cumpridos e ineficiências.

Investigações mais profundas dos efeitos da diversidade na capacidade inovadora das organizações sugerem fortemente que comunicação é a peça que falta a esse quebra-cabeça. Um estudo envolvendo equipes interdisciplinares de desenvolvimento de no-

* Luciana Kalil Lage é Auditora das Contas Públicas do TCE-PE. Graduada em Administração, pela UFPE, possui curso de especialização em Auditoria Governamental e Controle Externo, pela UPE, e mestrado em Administração, pela San Francisco State University (Califórnia, EUA).

vos produtos averiguou que os efeitos de discordâncias e conflitos nos resultados do grupo dependiam de: 1) o quanto cada membro do grupo sentia-se livre para comunicar-se com as outras pessoas, levantar questionamentos e expressar diferenças de opiniões; 2) o quanto a comunicação do grupo era colaboradora ou contenciosa. As conclusões da pesquisa indicaram que quanto mais liberdade possuem os membros de um grupo para se comunicarem abertamente e de forma colaborativa, mais as diferentes perspectivas individuais são integradas em soluções que abordam, de forma construtiva, as várias dificuldades envolvidas na tarefa e as diversas demandas da situação. Isto é, os efeitos negativos da diversidade na capacidade inovadora de equipes multidisciplinares de desenvolvimento de novos produtos são minimizados por uma atmosfera de comunicação aberta e colaborativa.¹

Em seu livro intitulado *The Heart Aroused*, o poeta e consultor organizacional David Whyte relata um interessante caso real.² Em reunião com os principais executivos de sua organização, o CEO de determinada empresa norte-americana apresentou um novo projeto e solicitou que os demais executivos avaliassem o potencial de sucesso do projeto numa escala de zero a dez. O tom de voz do CEO, contudo, deixava transparecer que ele esperava total aceitação do projeto. Dessa forma, apesar dos executivos acreditarem que aquele era um projeto ruim para a empresa como um todo, nenhum deles expressou oposição ou ressalvas ao novo negócio proposto.

Com essa narrativa, o autor está discutindo crescimento pessoal, as dificuldades de uma comunicação sincera e os medos envolvidos no processo de revelar nossos verdadeiros pensamentos. Mas há uma lição adicional aqui: uma atmosfera de ameaças veladas e discordância censurada pode ser extremamente danosa para a saúde organizacional.

Discordância saudável é um item necessário ao processo criativo. É elemento essencial na descoberta de alternativas de ação, soluções para problemas e estratégias competitivas inovadoras. Dificilmente surgirão pensamentos criativos e inovadores se todos pensarem sobre um problema da mesma forma de sem-

pre. Discussões abertas, nas quais diferentes perspectivas e pontos de vista são encorajados e respeitados, são parte essencial do processo de inovação, quer estejamos falando do desenvolvimento de um novo produto, do redesenho de um processo administrativo ou da completa reinvenção de modelos de negócios.

O crescimento da competição global e as significativas mudanças demográficas que vêm ocorrendo por todo o mundo oferecem razões econômicas adicionais para incentivar a diversidade no trabalho e estendem o conceito de diversidade mais além. Líderes devem compreender as diferenças sociais e motivacionais envolvidas em trabalhar com culturas e crenças diferentes. O que funciona para um grupo de pessoas ou um lugar pode ter efeitos negativos em uma situação diferente. Habilidades interpessoais não são mais o suficiente: liderança nessa economia globalizada e conectada em rede que vivenciamos requer também habilidades interculturais.

O papel do líder é o de criar um clima organizacional que facilite a expressão de um portfólio diversificado de idéias e opiniões. Colaboradores devem sentir-se livres para ousar, questionar pressuposições, argumentar sob perspectivas e pontos de vista distintos e propor idéias e abordagens pouco usuais. Grupos homogêneos ou, igualmente perigoso, grupos nos quais idéias divergentes são silenciadas ou não são seriamente analisadas, são prejudiciais à efetividade e à competitividade da organização.

Interações entre colaboradores de departamentos diferentes propiciam a produção contínua de novas idéias e soluções. "Todos na organização deveriam oferecer idéias, comunicar e cooperar com outras pessoas na empresa, e trabalhar para alcançar os propósitos desta".³

A cultura organizacional deve encorajar seus membros a aceitarem a colaboração de outros grupos internos e externos. Vários métodos, a exemplo de encontros formais, grupos interdepartamentais e atividades extratrabalho, podem ser empregados para incentivar o contato entre pessoas de diferentes partes da organização. As áreas comuns da empresa, tais como restaurante ou lanchonete, podem ser utilizadas

¹ Kay Lovelace, Debra L. Shapiro, and Laurie R. Weingart, "Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective," *Academy of Management Journal* 44, no. 4 (Briarcliff Manor: August 2001): 779.

² David Whyte, *The Heart Aroused – Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*, (New York: Doubleday, 1994), 119.

³ Robert A. Frosh, "Learning from Lao Tzu: A Leadership Primer", *Research Technology Management* 43, no. 3 (Washington: May/June 2000): 27-8.

como locais de encontro onde idéias são trocadas em uma atmosfera de descontração. Eventos abertos ao público externo oferecem oportunidades de transferência de conhecimentos e contatos com novos pensamentos.

Líderes que atuam a favor de diversidade no ambiente organizacional devem trabalhar com determinação para mudar atitudes na empresa. Não basta contratar algumas pessoas com formação diferente e/ou pertencentes a grupos minoritários, se nada mais for modificado na organização. Diversidade é inútil se as pessoas são forçadas a se conformar com normas, comportamentos e atitudes tradicionais. Promover verdadeiramente diversidade na empresa significa ouvir a todos na organização, respeitar pontos de vista e experiências diferentes e oferecer a todos os colaboradores igual acesso a oportunidades.

CONCLUSÃO

Pesquisas e estudos nos campos de liderança e inovação têm indicado que diversidade no ambiente de trabalho tende a favorecer a geração contínua de novas idéias, soluções criativas para problemas comple-

xos e modelos de negócios inovadores. Organizações que contam com perspectivas e pontos de vista diferenciados são mais ágeis, mais adaptáveis a mudanças do ambiente externo e estão mais aptas para identificar novas oportunidades de mercado. Comunicação aberta e colaborativa é essencial para a integração efetiva de idéias, crenças e valores distintos.

BIBLIOGRAFIA

- Frosh, Robert A. "Learning from Lao Tzu: A Leadership Primer." *Research Technology Management* 43, no. 3 (Washington: May/June 2000): 27-8.
- Lovelace, Kay, Debra L. Shapiro, and Laurie R. Weingart. "Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective." *Academy of Management Journal* 44, no. 4 (Briarcliff Manor: August 2001): 779-93.
- Whyte, David. *The Heart Aroused – Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*. New York: Doubleday, 1994.