



## MAPA and Performance Associates – Julho de 2010

### “Eu não sou louco, eu só não sou você.”

Alguns anos atrás, quando estávamos sendo qualificados para aplicar o instrumento MBTI, nos pediram que lêssemos o livro acima de Roger Pearman. Ótimo título, mas difícil de aplicar nas situações da vida real. A menos que possamos nos tornar conscientes das diferenças e aprender a como aproximá-las.

Na maioria das culturas do mundo ocidental, tanto gerentes quanto funcionários têm aprendido a lidar com a diversidade, apenas para evitar processos milionários. A situação pode ser bem diferente em outras partes do mundo em função da cultura local ou características religiosas. Além disso, praticamente todas as companhias globais têm políticas para prevenir a discriminação. Como consequência elas têm contratado homossexuais, pessoas racial e etnicamente diferentes, judeus, mulçumanos e ateus. A geração Y está apenas começando a fazer parte do mercado de trabalho. Mas a pergunta do milhão continua sendo: e agora, o que fazemos com essas pessoas que agem, pensam e funcionam de forma muito diferente de nós?

Nos Estados Unidos, aproximadamente 50% da força de trabalho é composta por mulheres. De acordo com o Departamento de Trabalho, as 5 primeiras funções ocupadas por mulheres são: secretária, enfermeira, professora, caixa e funções relacionadas ao apoio à saúde. Não há surpresa, uma vez que essas profissões são tradicionalmente associadas às mulheres, mas, e nas corporações? Como as mulheres têm se saído nas posições gerenciais e de liderança, onde elas devem tomar decisões e liderar pessoas? Não tão

bem, uma vez que apenas 2% de posições de CEO de companhias da Fortune 500 são ocupadas por mulheres.

Nos últimos 12 anos nós tivemos centenas de sessões privadas de coaching com executivos seniors em uma grande companhia de auditoria. A maioria das mulheres – sócias – ainda diz que esperam delas um “comportamento de homem”. O que exatamente isso significa? Como nós podemos selecionar uma mulher e depois desconsideramos suas opiniões por serem muito femininas? Como podemos admitir jovens da geração Y e esperar que eles não se comuniquem através de textos? Todos nós temos preconceitos e podemos terminar contratando alguém homossexual e esperar que ele ou ela se comporte de maneira “normal” ou uma pessoa negra que se comporte “branco”. Em outras palavras, nós estamos lidando bem com diversidade (quantitativamente), mas não tão bem com a inclusão (qualitativamente), uma vez que muitos gerentes ainda têm a expectativa de que todo mundo se comporte de acordo com as maneiras “aprovadas”. Francamente, ainda estamos clonando tipos corporativos, não apenas tipos que usem o mesmo terno escuro e gravata vermelha, mas também que expressem os comportamentos esperados. É hora de mudar para aproveitar as vantagens de toda essa diversidade que o mundo nos oferece, ao invés de jogá-la pela janela.

Com o propósito de serem respeitosos com todo mundo, os escritórios têm se tornado neutros em relação ao gênero e cegos em relação à cor. A inclusão apresenta um novo paradigma: tornar-se consciente das diferenças que as pessoas trazem à mesa e



incluí-las **por causa** de suas diferenças, e não **apesar** delas.

Desconsiderando gênero, idade, religião, orientação sexual, nacionalidade, background sócio-econômico ou educacional, as pessoas continuarão a agir, pensar, comunicar-se e tomar decisões de formas diferentes. Os gerentes têm de aproveitar as diferentes abordagens e processos de raciocínio a fim de alcançar a inovação, uma competência de sobrevivência fundamental durante estes tempos difíceis.

Finalmente, esqueça todas as diferenças visíveis. Ainda que estejamos olhando a mesma coisa, podemos estar pensando de forma diferente. É a isso que se chama “diversidade entre iguais”.

“Por que grandes líderes não aceitam ‘sim’ como resposta”, de Michael Roberto, é outro excelente livro que aborda todos esses temas. Líderes, como regra geral, apenas escutam ‘sim’ de seus reportes diretos. As pessoas têm receio de serem as portadoras de más notícias, elas douram as conquistas e minimizam os riscos. Gerentes são muito parecidos.

Executivos são deixados no escuro, se eles não souberem como balancear duas competências críticas: promover produtivamente conflitos e discordâncias e construir consenso.

Michael Roberto lista inúmeros exemplos na política (Kennedy e a invasão da Baía dos Porcos), na ciência (NASA e o desastre da Columbia) e nos negócios (Coca-Cola e o vexame de 1985 ao mudar a fórmula de seu carro-chefe). Todos esses exemplos são consequência do mesmo problema: em processos de tomada de uma decisão estratégica, alguns gerentes se sentem desconfortáveis em manifestar seu desacordo, e líderes fortes não demonstram predisposição para escutar

más notícias e se baseiam em uma falsa premissa de unanimidade.

Portanto, líderes efetivos deveriam se rodear de pessoas competentes, mas diferentes deles. Em outras palavras, equipes efetivas complementam seus líderes, e vice-versa. Essa complementaridade é obtida não apenas com habilidades ou conhecimentos, mas principalmente por diferentes estilos de raciocínio, motivações, culturas, opiniões e experiências – tanto de vida quanto na carreira.

Finalmente, líderes efetivos deveriam ser também bons facilitadores e gerar consenso e comprometimento, para conseguir uma abordagem sinérgica. Outra citação que admiramos muito, de Noel Tichy e Dave Ulrich: “CEOs tendem a sobrevalorizar as lições de Moises, aprendidas milhares de anos atrás – literalmente, escrever e comunicar os 10 mandamentos é a parte fácil; tê-los implementados é o desafio.” Saindo dos conceitos e indo para as táticas, fazemos as seguintes recomendações:

1. Cuidado quando as pessoas concordam muito rapidamente com você. Pode parecer uma decisão eficaz mas, na maioria das vezes, o desacordo não foi claramente posicionado. Seja o advogado do diabo. Faça a pergunta “e se...”. Quando as pessoas tiverem comprado a ideia, pergunte a elas quais são as desvantagens do curso de ação selecionado. Pergunte: “Que riscos não estamos conseguindo enxergar?”
2. Crie um ambiente em que as pessoas se sintam à vontade para dizer “Discordo”. Faça com que suas opiniões contem. Todas elas e não apenas aquelas com as quais



- you agree. Make sure you listen and demonstrate that you are listening (especially when disagreeing).
3. Learn to paraphrase. Use phrases like "Se estou entendendo, sua proposta tem a ver com..."
  4. Demonstrate empathy for different points of view. Say, for example, "Você está preocupada com sua equipe quando você propõe que..."
  5. Don't fall in love with your first idea. Continue asking "O que mais posso pensar". There is a high probability that more ideas will emerge equally good. Exploit 'carona' on the idea of others is what makes a brainstorming session richer.
  6. Remember that sessions of brainstorming and meetings are dominated by extroverts, since they will elaborate ideas to the extent that they are verbalizing. Don't forget to include introverts, who need additional time to process their ideas internally. You can recognize contributions already presented and invite the group to be quieter, saying things like: "Nós já escutamos a opinião do pessoal de marketing e de vendas. O que o pessoal de risco e operações recomenda?"

We hope we have transmitted ideas equivocally to our readers. Working with a diverse team can be difficult. In fact, it requires a lot of patience, skill and a different mental attitude. The reward is the result. Diverse teams have the potential to be very effective.

This month we invited Cheryl Williams, a good friend, consultant, researcher and university professor to share her best practices with us. Here is what she has to say about the topic:

"Trabalhar com diferentes dimensões culturais cria a oportunidade que poderia não estar presente quando trabalhamos apenas com a cultura existente. É sabido que 'sucesso acontece quando a oportunidade se encontra com a preparação'. Ser culturalmente competente, seja nos atuais ambientes de trabalho, seja no mercado de trabalho, é um componente necessário ao processo de preparação.

Consciência global é o primeiro ingrediente no coquetel cultural e, embora requerido, apenas consciência não é suficiente. Quando reconhecemos que uma situação requer respostas e interpretações de diferentes grupos culturais para saber o que é correto e apropriado, você é levado a se engajar em uma investigação dessa cultura. Esse é o componente que frequentemente leva os indivíduos a se depararem com problemas. Problema disfarçado de 'bom senso'. Muitos gerentes e executivos, com muita ansiedade, tentaram usar 'apenas bom senso' para descobrir que não existe isso em uma situação que envolve um pensamento de diferentes dimensões de cultura.

Reconhecendo que 'não sabemos o que não sabemos' deveríamos dizer a todos nós: Preciso descobrir! O que está acontecendo aqui? O que isso significa? Como devo responder? MAPA Consulting está perfeitamente preparada para auxiliar pessoas e organizações a lidar com esses dilemas."

Até o próximo mês!

**Para conhecer mais sobre a MAPA Consulting e nossos programas, por favor visite nosso site: [www.mapa-way.com](http://www.mapa-way.com)**