

## Ponto

## Contraponto

## As organizações devem mesmo incentivar a diversidade?

**E**xistem diversas razões pelas quais as organizações devem manter uma força de trabalho bastante diversificada. Uma delas é que, cada vez mais, as atividades nas empresas vêm sendo desempenhadas por equipes de trabalho. Ao estudar esse fenômeno, os pesquisadores Taylor Cox e Stacey Blake desenvolveram a Hipótese da Diversidade Cognitiva, segundo a qual equipes diversificadas conseguem criar soluções mais criativas e inovadoras e desenvolvem melhores alternativas para a resolução de problemas. Dessa forma, os grupos de trabalho alcançariam maior qualidade na tomada de decisão, que se reverteria em um melhor desempenho nas organizações.<sup>88</sup>

De acordo com os pesquisadores, esses melhores resultados são decorrentes da variedade de opiniões existentes em grupos diversificados, que faz que a resolução de problemas seja aprimorada. Dessa maneira, uma vez que a diversidade responde por boa parte dos melhores resultados do trabalho em equipe, manter uma força de trabalho composta de indivíduos com diferentes características demográficas, de personalidade e valores tende a ser muito positivo para as organizações.

Além do aumento da criatividade, da inovação e da qualidade da resolução de problemas, a diversidade dos funcionários pode trazer ainda outras consequências positivas. A primeira delas é a atração de talentos pertencentes aos mais variados grupos socioculturais, que se sentirão à vontade para trabalhar nas empresas que valorizam a diversidade. Além disso, jovens talentos também podem se sentir motivados para trabalhar em uma empresa que conta com funcionários de diferentes idades, raças e culturas, visto que, nesse ambiente, ele poderá conhecer pessoas diversas e aprender um pouco com as experiências de todas elas.

Por fim, a diversidade pode trazer duas consequências financeiras diretas, além do melhor desempenho das equipes de trabalho. A primeira delas é a melhoria na imagem da organização, que, sendo vista como uma empresa tolerante e que valoriza a diversidade, pode conquistar clientes e, até, elevar as margens de lucro de seus produtos. O segundo ponto refere-se ao aproveitamento de incentivos fiscais decorrentes de programas governamentais voltados à diversidade, como cotas para trabalhadores negros, deficientes ou do sexo feminino.

Diante de tudo isso, definitivamente, as organizações devem manter uma mão de obra bastante diversificada.

**T**udo bem, tudo parece muito bonito nos cartazes de recrutamento das empresas: jovens e idosos de todas as cores e raças, de mãos dadas, convivendo harmoniosa e pacificamente em um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade. Mas sejamos honestos: isso é mesmo real? Será que a diversidade traz resultados positivos de verdade e deve ser incentivada pelas empresas? E, mesmo em caso positivo, será que as organizações conseguirão convencer seus funcionários de que ela é boa para gerenciar as diferenças entre eles?

Donn Byrne descreveu um fenômeno interessante que ocorre quando da formação de grupos. Conhecida como a Teoria da Identidade Social, o trabalho de Byrne descreve que os indivíduos tendem a sentir maior afinidade por pessoas que são parecidas com eles em variados aspectos (como idade, raça, gênero, valores, aspectos culturais etc.). Logo, apesar do incentivo à diversidade, parece natural que os trabalhadores tenham uma resistência a ela, fazendo surgir a pergunta: por que forçar algo que vai contra a natureza humana?

Outros pesquisadores estenderam suas pesquisas aos processos de seleção e promoção de trabalhadores, desenvolvendo a Teoria da Atração-Seleção que sustenta que, durante esses processos, os indivíduos tendem a se sentir mais atraídos por entrevistadores que compartilham características com eles, da mesma forma que os gestores responsáveis pela seleção e promoção também costumam escolher pessoas semelhantes demográfica, social e culturalmente.<sup>89</sup>

Diante dessas constatações, a diversidade nas equipes de trabalho poderia ser algo até mesmo prejudicial para as organizações. Uma vez que as pessoas preferem estar cercadas por outras com quem compartilham valores e traços físicos e culturais, forçá-las a trabalhar com indivíduos muito diferentes poderia gerar insatisfação e outros resultados negativos para o comportamento dos funcionários. Ademais, a diversidade poderia gerar conflitos de relacionamento entre os membros das equipes de trabalho, em função das discordâncias de pontos de vista entre eles.

Algumas pesquisas têm argumentado que grupos homogêneos são mais coesos e podem conduzir as organizações a melhores resultados, elevando a satisfação dos trabalhadores, uma vez que eles se sentem cercados por pessoas parecidas e potenciais amigos, inclusive fora do trabalho. Outro ponto importante é que decisões tomadas por grupos muito diversificados, apesar de gerar soluções mais criativas e de maior qualidade, são mais lentas. Dessa maneira, em uma equipe em que as pessoas são muito diferentes, discussões sobre temas como 'o sexo dos anjos' poderiam emergir e a tomada de decisão poderia levar anos a fio.