

Lidando com a diversidade

Por Jaime Moggi



Diversidade, um dos grandes desafios do Líder no Século XXI.

Como lidar com a Diversidade dentro das organizações? Durante o Século passado, as Lideranças, tinham uma equipe muito mais homogênea. Geralmente formada por grupos masculinos, brancos, de classe média e na sua maioria, após os 25 anos de idade, casado, com filhos e com ambições muito semelhantes. Este era o típico profissional da época.

A primeira grande onda de diversidade nas empresas veio com as 1ª e 2ª grandes guerras mundiais onde as fábricas foram invadidas por mulheres, já que os homens encontravam-se no front de batalha.

Nas décadas de 60 e 70 elas chegavam aos escritórios nas posições de secretárias e assistentes, e, paulatinamente, foram assumindo posições de especialistas e depois de liderança. As diretorias são o último bastião prestes a ser tomado de assalto por elas.

Depois chegaram os negros na onda dos direitos civis na década de 60 nos EUA. As minorias foram saindo do “armário”. E com a globalização vemos o líder hoje tendo uma equipe que mais parece o elenco do seriado americano Law & Order. Brancos, negros, hispânicos, gays, mulheres, judeus, etc.

As poucas organizações que ainda resistem a essa transformação, em algum momento vão ser tomados por esta onda da diversidade. As “pseudo” justificativas não são mais barreiras. Me lembro quando na década de 90 a indústria farmacêutica era resistente ao ingresso de representantes mulheres na sua Força de Vendas. O argumento era que elas não conseguiriam carregar a “Catarina”, – aquela mala enorme que os representantes andavam para cima e para baixo quando visitavam os médicos -. Problema resolvido com as malas de rodinha! E hoje com as restrições à propaganda médica e a facilidade dos tablets, elas já são 50% da Força de Vendas de boa parte da indústria farmacêutica.

Por políticas de RH da sua matriz, pela legislação de seus países e pelo próprio espírito de tempo, os últimos castelos vão cair. Isto torna a vida dos nossos líderes muito mais complexa ou se você preferir, muito mais divertida. Independente da legislação, das políticas internas da empresa que a estimulam e das condições do mercado. Para você lidar bem como a diversidade é preciso trabalhar suas crenças e preconceitos sobre o tema.

Uma situação comum em organizações é você encontrar numa determinada área, um líder japonês! (Ou espanhol, argentino, como você preferir...). E quando você olha a equipe dele, encontra um monte de japonesinhos. Ou você encontra um líder do departamento de engenharia que se formou na Politécnica, ao olhar para equipe, o que você vê? Um monte de engenheiros da Politécnica. Ou ainda, você tem um líder colérico, bravo daquele que está sempre procurando um confronto, e, na equipe, o que teremos? Um monte de “mini-mim”. (Personagem do filme Austin Powers).

Se o sujeito não consegue contratar e trabalhar com gente que tem personalidade diferente, imagina trabalhar com gente de cultura, formação, gênero, sexualidade, raça diferente? As pessoas que não fazem um trabalho interior de auto-educação são as que têm maior dificuldade de lidar com a diversidade.

Vamos olhar como acontece este processo nessas pessoas e em nós mesmos:

De maneira natural, andamos pelo mundo envolvidos pelas percepções dos objetos e das pessoas que nos cercam. Estas percepções provocam em nós determinados estímulos. O primeiro estímulo acontece no nosso pensar, quando ligamos a nossa percepção a um conceito que temos de memória.

- Isto que estou vendo é uma casa.
- Isto que estou vendo é uma mulher.
- Isto que estou vendo é uma cadeira.
- Isto que estou vendo é uma criança.

Casa, mesa, criança são conceitos que já temos gravados em nossa memória em função de experiências similares anteriores.

Quando não temos o conceito fica difícil “ler” o mundo. Pense nos astecas vendo os homens de Cortez em cima de cavalos. Como não havia cavalos nas Américas, eles não tinham o conceito de cavalo. O conceito que eles tinham que mais se aproximava daquilo que viam, eram de deuses meio-homem, meio-animal. E a partir desta percepção, reagiram.

Imagina ainda o primeiro asteca vendo os galeões espanhóis no mar com suas velas desfraldadas? Como ele interpretou aquilo? Ele relatou ao imperador por escrito que havia montanhas que caminhavam pelo oceano cheia de homens e cobertas de nuvens. Já imaginou a dificuldade do imperador para entender o que estava acontecendo?

Quando os primeiros europeus do século XVI foram recebidos pela primeira vez, pelo chefe militar japonês, o Shogun, descreveram sua irritação quando deixaram-nos aguardando numa sala sem cadeiras. Acharam uma falta de respeito. Que era uma tática para humilhá-los. (No Japão medieval não havia cadeiras, pelo menos, não do jeito ocidental).

Mas continuando: o segundo estímulo aconteceu no sentir. Quando qualificamos objetos ou pessoas.

- Uma casa linda.
- Uma criança mal-criada.

Nosso sentir imediatamente faz um julgamento e responde com simpatia ou antipatia. Simpatia quando nos agrada, antipatia repulsa, quando nos desagrada. A antipatia é um sentimento frio que faz com que nos “afastemos” interiormente das pessoas ou objetos. O resultado é que nosso pensar acaba sendo poluído pela antipatia. O pensar poluído produz:

- Pré-conceitos.
- Rotulagens.
- Críticas.
- Classificações.
- Generalizações.
- Outros pensamentos.

Usamos então expressões como estas:

- As mulheres/os homens... Os brasileiros/os gringos... Os gays... Os negros...
- Você nunca vai melhorar...
- Isto é tipicamente seu...
- Não esperava outra coisa dele...
- Todos os nordestinos são iguais...
- Você é sempre a mesma coisa...
- Todos os políticos são safados...
- Outras generalizações.

Fazemos julgamentos baseados na nossa antipatia, que não tem relação com a realidade. Desta maneira, filtramos as nossas próprias percepções e perdemos a oportunidade de enxergar a realidade como ela é. Ficamos presos em nossa subjetividade com um inseto numa teia de aranha.

Você deve ter visto o vídeo que há alguns anos circulou na internet com a primeira apresentação da cantora Susan Boyle (Susan Boyle – First Audition) no programa de calouros X Factor na TV inglesa.

A cara de desprezo e de tédio dos juízes quando aquela escocesa simples entra no auditório praticamente gritava: “O que você está fazendo aqui? Vá embora!”. Na primeira nota que ela cantou, toda a antipatia se desfez diante do talento puro.

Infelizmente a maioria dos talentos não são como a música que se demonstra em poucos segundos. Alguns precisam de muito tempo. O que nem sempre lhes é dado.

A simpatia, por sua vez, é um sentimento “quente” que faz com que nos identifiquemos com o objeto ou com a pessoa percebida. O resultado é que a nossa consciência fica abafada pela identificação com o outro e perdemos então o senso crítico.

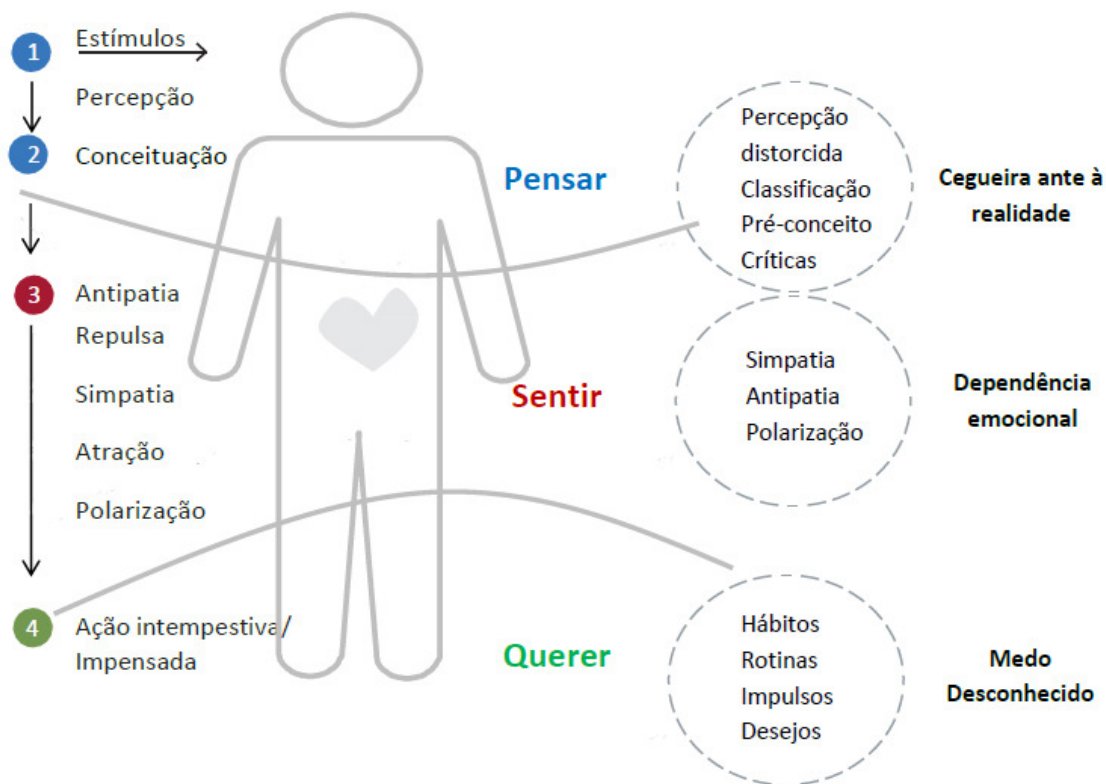
O terceiro estímulo acontece no nosso querer e é mais impulsionado pelos nossos instintos, impulsos e necessidades fisiológicas do que pelo senso crítico, que somente pode ser acionado pela força da antipatia.

Os resultados são:

- Ações espontâneas e impensadas.
- Hábitos e rotinas.

O esquema a seguir representa este processo!

Lidar com a diversidade a partir dos nossos pré-conceitos.



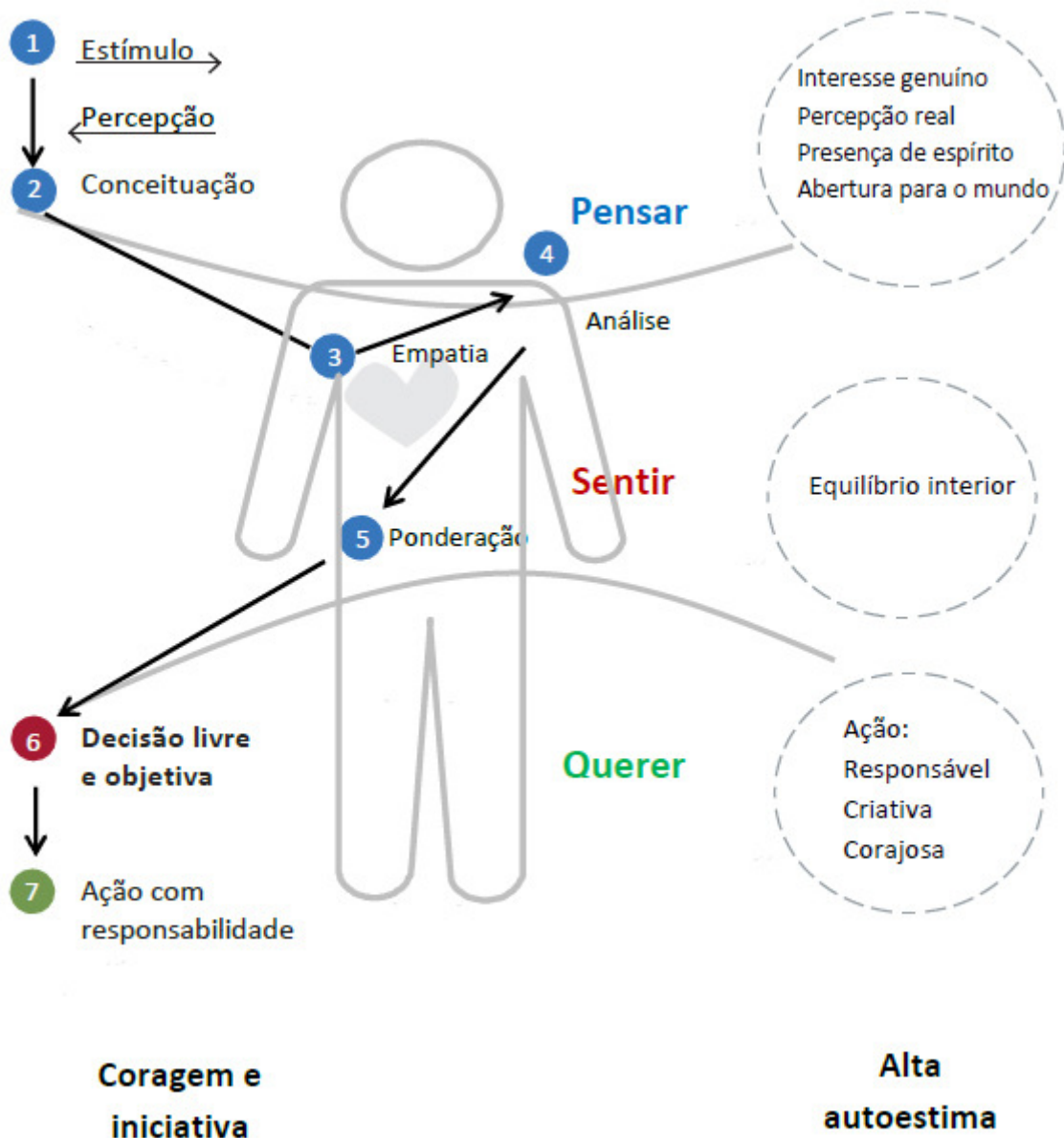
Lida com a diversidade a partir dos seus pré conceitos.

Exemplo prático:

1. Você recebe um candidato.
2. A pessoa está “fora” do peso – gorda.
3. Por causa dos seus preconceitos você qualifica pessoa preguiçosa (processo imediato e sem consciência) antipatia.
4. Faz uma entrevista bem mais curta do que faria normalmente sem dar chance para a pessoa mostrar sua competência.

As pessoas que fazem um esforço consciente para sua autoeducação ou autodesenvolvimento funcionam de maneira diferente. Elas substituem os sentimentos da antipatia e simpatia pelo da empatia, o que traz grandes consequências para a sua conduta.

Para facilitar a compreensão, vamos fazer a ilustração antes da descrição.



Lida com a diversidade de maneira objetiva.
Exemplo prático:

1. Recebe um candidato/pessoa.
2. Fora do peso.
3. Não qualifica/tenta não julgar.
4. Mostra interesse genuíno.
5. Pondera as informações que a pessoa traz.
6. Vou contratá-la/ou não. Mas pelos motivos corretos.

Somente quando conseguirmos nos defrontar com os fenômenos e as pessoas, praticando a empatia em nossa alma, é que teremos condições de efetuar em nosso interior um processo decisório maduro:

- Analisando objetivamente os fenômenos com o nosso pensar;
- Ponderando e julgando com o nosso sentir;
- Concluindo ou decidindo com o nosso querer.

Seremos então capazes de lidar com a diversidade com objetividade e realismo. Sem os preconceitos negativos e sem a “patrulha” do politicamente correto que existe dentro e fora de nós.

*Baseado nos esquemas criados por Daniel Burkhard

Jaime Moggi é sócio da Adigo DEF. Trabalha a 25 anos como consultor independente, conduzindo projetos de transformação organizacional em centenas de empresas mais importantes do país. Como educador de executivos já treinou mais de 30.000 executivos em temas de liderança, coaching e gestão de mudanças.