



CALEIDOSCÓPIO CORPORATIVO

Por **Daniela Campos**

O tema diversidade, amplamente discutido, pode ser abordado por diferentes ângulos, todos essenciais para as reflexões que impactam nossa sociedade e nossos negócios. Aqui, como nosso foco é gestão de conhecimento, é sob esta ótica que será tratado: a diversidade, quando parte da agenda estratégica de uma empresa na escolha de suas lideranças e times, torna-se agente catalisador para geração de novos conhecimentos, ou para a ampliação, atualização e refutação de conhecimentos pré-existentes.

Um dos conhecimentos mais preciosos de uma empresa é o que ela sabe sobre seu cliente – seus anseios, necessidades e valores, seja ele o consumidor final, outra empresa, um parceiro ou a sociedade, pois o poder

de fazer a diferença para nossos negócios está em suas nas mãos. Desde Peter Drucker, pai da administração moderna, que difundiu o princípio de que “a única fonte de lucro é o cliente”, até tempos mais recentes, onde o conceito ganhou novas formas e contornos - “o cliente é rei”, estratégias *client centered* ou *customer-oriented*, as empresas vêm ampliando o investimento em iniciativas para compreendê-lo mais e melhor.

Entre as principais iniciativas, estão as pesquisas e o conhecimento através de dados. E por que não acrescentarmos a diversidade e criarmos um tripé estratégico de conhecimento? Sim, porque diversidade potencializa o conhecimento à medida que agrega pluralidade de visões, reper-

tórios e vivências e enriquece discussões e soluções.

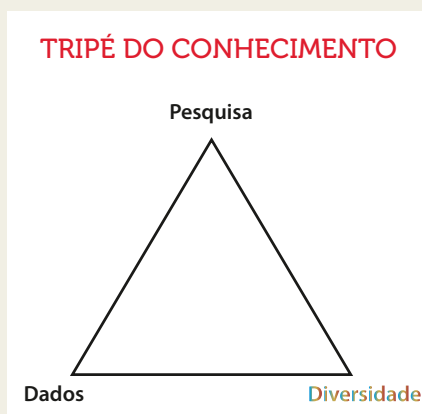
Vivemos em uma sociedade que quer se ver representada. Precisamos espelhar em nossas empresas a diversidade da nossa sociedade para poder representá-la. E, para tanto, podemos nos inspirar na ciência estatística de amostra das pesquisas, onde a visão de uma parcela da população sobre determinado tema pode ser extrapolada porque é representativa do total do universo do estudo. Pergunta: o time de colaboradores da nossa empresa é representativo do público para o qual oferecemos nossos produtos ou serviços? Os estudos são fontes imprescindíveis, mas ter a representatividade em forma de presença, opiniões e decisões é ímpar.

Traçando um paralelo, é como se fizéssemos um levantamento sobre as condições do trânsito em uma metrópole com o objetivo de elencar melhorias essenciais entrevistando apenas um grupo de moradores do mesmo bairro, provavelmente com condições socioeconômicas similares. Poderíamos encontrar no grupo opiniões mais ou menos favoráveis, é claro, mas nos escaparia conhecer o que pensa a população de outros bairros, zonas, áreas metropolitanas ou periféricas, que utilizam modais mais diversos do que o primeiro grupo, circunscrito a alguns quilômetros quadrados. Será que a análise primeira nos permitiria construir melhorias e soluções para toda a população daquela cidade? Certamente não. Assim acontece com as decisões que nossas empresas tomam quando se baseiam no conhecimento de um grupo de executivos e times mais “uniformes”.

Como nosso país não é equânime em acesso e oportunidades socioeducacionais, a diversidade já chega nos processos seletivos prejudicada de alguma forma. Os filtros desses processos, crescentes com a senioridade dos cargos – universidades renomadas, fluência em línguas, vivências no exterior, pós-graduações, moradia próxima, etc. – reduzem ainda mais a possibilidade de representatividade. Não é questão de certo ou errado; é sobre o fato e seu impacto. O impacto de formarmos grupos parecidos, com vivências e opiniões próximas, é que podem enviesar o conhecimento, com vozes que mais se reforçam e menos se contrapõem.

Quando buscamos conhecer algo apenas através do nosso ponto de vista, teremos o recorte que nosso repertório nos permite gerar. Fazendo uma analogia, enxergaremos o que o nosso olho alcança – eventos mais facilmente observáveis, reconhecidos e percebidos. Quando ampliamos a obtenção desse conhecimento dentro de times uniformes, é como se acrescentássemos uma lupa, nos permitindo ver ampliado e com mais detalhes o que a visão humana não

consegue ver, mas ainda sob a mesma perspectiva. Mas se temos diversidade, aumentamos muito o alcance e a eficácia que podemos gerar – enxer-



gamos mais longe, com mais profundidade e ampliamos a possibilidade de novas descobertas. É como se ganhássemos binóculos, lunetas e um

caleidoscópio – instrumento que para mim melhor representa a diversidade para a gestão de conhecimento.

O caleidoscópio é formado por pequenos e múltiplos espelhos que revelam a cada movimento combinações variadas de desenhos simétricos e sempre diferentes. Múltiplas possibilidades, pluralidade de visões que, combinadas, produzem novas conexões e conhecimentos que, por sua vez, gerarão soluções mais representativas do todo. Se não temos esse contingente de conhecimento plural nos nossos times, entregaremos mais do mesmo – seja em conteúdo, produtos ou serviços. Se temos, tomamos melhores decisões, favorecemos criatividade e inovação, somos mais assertivos nas soluções para os nossos clientes e aumentamos os lucros! 🍀



Daniela Campos é diretora de Desenvolvimento de Afiliadas da Rede Globo

ISADORA LEONE