Rede FELLIPELLI

O Business Case do NLI®

COMO A DIVERSIDADE VENCE O PENSAMENTO DE GRUPO

O modo de pensar mais inteligente não tem a ver com você. Tem a ver com sua equipe.

Por Khalil Smith
Diretor de Diversidade & Inclusão
Instituto NeuroLeadership

- Saiba mais sobre a história do pensamento de grupo
- Saiba como a diversidade leva a melhores decisões
- Implemente a cultura inclusiva em sua organização

NeuroLeadership INSTITUTE BRASIL

Como a diversidade vence o pensamento de grupo

Por Khalil Smith
Diretor de Diversidade e Inclusão,
NeuroLeadership

A expressão “pensamento de grupo” foi criada em 1971 pelo psicólogo Irving Janis. Em artigo para a revista Psychology Today, Janis propôs-se a identificar um mecanismo psicológico que pudesse explicar a decisão desastrosa de John F. Kennedy e seus conselheiros, de autorizar a invasão da Baía dos Porcos em 1961 – o atrapalhado ataque norte-americano a Cuba, que passou a ser considerado uma das decisões mais constrangedoras em toda a história da política externa americana.

O plano de ataque autorizado por Kennedy – com a colaboração de Robert McNamara, Robert Kennedy, Arthur Schlesinger, Jr., Allen Dulles, e cerca de 40 conselheiros de uma equipe descrita por Janis como “um dos mais excepcionais conjuntos de talentos intelectuais na história do governo norte-americano – tinha mais ou menos o seguinte esquema. Cerca de 1.400 exilados cubanos, treinados pela CIA e fortemente armados, invadiriam o forte da Baía de Cochinos e marchariam rumo a Havana. Inspirados pelo heroísmo norte-americano, os cubanos se revoltariam contra Fidel Castro, a crescente onda do comunismo seria revertida, e Kennedy triunfaria em justificada / honrada vitória contra um inimigo desprezível.

Parece um plano magistral, não?

Contrariando estes planos, os recursos que seriam disponibilizados para o grupo foram retirados na última hora, e uma missão que deveria dissimular o envolvimento dos EUA acabou sendo revelada quando os 1.400 exilados se depararam com um exército cubano composto de 20 mil soldados, que facilmente capturaram – ou mataram – soldados do exército inimigo. O episódio todo durou apenas três dias, Fidel Castro tornou-se um herói para sua população, e Kennedy acabou sendo humilhado no cenário mundial, já que a invasão da Baía dos Porcos abriu caminho para a parceria entre Cuba e a URSS, e a intensificação da Guerra Fria. “Éramos um grupo de mais ou menos 50, e provavelmente com as pessoas mais experientes e inteligentes que poderíamos encontrar”, Kennedy recordaria anos mais tarde. “Porém, cinco minutos depois do início do colapso, nos entreolhamos, e nos perguntamos: *Como pudemos ser tão estúpidos?*”.

© 2019 NeuroLeadership Institute

Como uma equipe de pessoas evidentemente brilhantes é capaz de reunir suas capacidades intelectuais e, mesmo assim, tomar uma decisão tão inquestionavelmente catastrófica? Para responder a esta pergunta, Janis propôs a existência de um problema não diagnosticado, não identificado e desconhecido até então, e que afetaria grupos encarregados de tomar decisões: um fenômeno que ele chamou de *pensamento de grupo*. Janis argumentava que quando grupos trabalham juntos, a fim de tomar uma decisão, passam a sofrer de um processo que, embora passe despercebido por seus membros, distorce sua percepção de realidade, levando a decisões inconsequentes e chocantes, como a invasão da Baía dos Porcos.

Meio século mais tarde, é difícil ler as manchetes da mídia sem admitir que o episódio ocorrido com JFK e seus conselheiros talvez esteja acontecendo hoje – não apenas em relação à política externa, mas também no mundo corporativo. O "pensamento de grupo" tem sido apontado como responsável por vários dos colapsos mais evidentes na história do mundo dos negócios, do caso dos Lehman Brothers ao da Enron, passando pela Worldcom, incluindo até mesmo imitações grotescas deste país, como a bolha do empréstimo imobiliário de alto risco, que levou à crise financeira mundial.

Por que pessoas inteligentes tomam decisões equivocadas

Décadas antes, durante a Segunda Guerra Mundial, Irving Janis foi convocado para o serviço militar, e ao longo desse tempo realizou estudos sobre o estado de ânimo entre os militares. Depois da guerra, Janis ingressou na faculdade de psicologia em Yale, onde continuava fascinado pelos laços estreitados pelas pessoas durante fases de estresse inimaginável.

Ele reparou que, durante os combates, os soldados se uniam como se fossem irmãos; para Janis, foi graças à lealdade à sua pequena unidade de combate que eles conseguiram resistir aos violentos ataques dos tanques inimigos, ao bombardeio vindo dos ares, e à incessante propaganda alemã. Esta observação parecia aplicar-se não apenas aos soldados em combate, mas também aos aldeões que se preparavam para os ataques aéreos, e mineiros que permaneciam encurralados em cavernas subterrâneas por dias a fio. Na conclusão de Janis, o que lhes permitiu sobreviver foi a decisão dos membros do grupo de manterem-se juntos e unidos.

Mas Janis se perguntava: *"Se a união do grupo era algo indiscutivelmente bom e um anseio universal, como explicar fiascos como a invasão da Baía dos Porcos?"*. Até então, sempre considerou-se que a união de um grupo era um fator importante tanto em uma reunião de conselho quanto nas trincheiras, e que estimular, entre colegas, um ambiente amistoso e orientado para as tarefas só traria contribuição para os debates em grupo. Como é que isso poderia ser algo ruim?

Esta era a mentalidade da época, à qual, basicamente, Janis fazia oposição. Ele argumentava que sobreviver a um combate era diferente de tomar uma decisão sensata – situação na qual a união do grupo poderia, na verdade, revelar-se improdutiva, e possivelmente perigosa.

Segundo Janis, quando as pessoas se reúnem em um grupo como o Ministério da Guerra, ou em um comitê executivo, todas buscam a sensação de pertencimento. Sentem tamanho entusiasmo em fazer parte do clube que, em um nível inconsciente, começam a valorizar mais o fato de serem membros do grupo do que o rigor e a precisão de suas decisões.

Neste ambiente descontraído, típico de um grupo de amigos, todos buscam

A parcialidade do algoritmo e os riscos das equipes homogêneas

Nem sempre é possível saber como são as decisões tomadas atrás de portas fechadas, mas quando equipes formadas por pessoas objetivamente inteligentes lançam produtos inexplicavelmente equivocados, a tendência é responsabilizar o "pensamento de grupo".

Em um estudo apresentado em uma conferência intitulada "Justiça, Responsabilização e Transparência", Joy Boulamwini, pesquisadora do MIT, avaliou sistemas comerciais de reconhecimento facial da IBM, da Microsoft, e de uma empresa chinesa chamada Face++. Seu objetivo era comparar a exatidão no reconhecimento de rostos de pessoas de diferentes etnias.

© 2019 NeuroLeadership Institute

entrar em acordo com os demais. Janis argumentava que o objetivo tácito de qualquer debate em grupo é chegar o mais rapidamente possível a uma unanimidade "indolor". Em uma tentativa de minimizar conflitos e chegar a um consenso, indivíduos reprimem suas dúvidas internas, silenciam as vozes divergentes, e fazem tudo para se alinhar com a opinião do líder do grupo.

Talvez tudo isso pareça sutil e inofensivo, mas as consequências podem ser devastadoras. Os membros do grupo buscam rapidamente um consenso, sem fazer um exame minucioso das ideias apresentadas. Isso pode resultar em um otimismo desconectado da realidade, em análises tendenciosas e no descaso com a ética.

Para Janis, o "pensamento de grupo" foi responsável – em parte, pelo menos – não apenas pela invasão da Baía dos Porcos, mas também por outros fiascos da política externa: a decisão do comando militar dos EUA, em 1941, de ignorar alertas sobre um ataque surpresa dos japoneses em Pearl Harbor; a decisão tomada em 1950 por Harry Truman e seus conselheiros, de ultrapassar o paralelo 38 rumo à Coreia do Norte; e a decisão de Lyndon B. Johnson, no fim da década de 1960, de ampliar o envolvimento norte-americano na Guerra do Vietnã.

Após a publicação do estudo de Janis, a expressão "pensamento de grupo" entrou para o léxico da língua, e este conceito tornou-se comum nas áreas de Ciência Política, Psicologia e Administração. Nas décadas posteriores à publicação do artigo de Janis, psicólogos responsabilizaram o "pensamento de grupo" pelo escândalo Watergate, pelo Caso Irã-Contras (em 1986), pelas explosões dos ônibus espaciais Challenger (em 1986) e Columbia (em 2003), e pela decisão americana, em 2003, de invadir o Iraque a fim de encontrar armas de destruição em massa.

O "pensamento de grupo" no mundo dos negócios

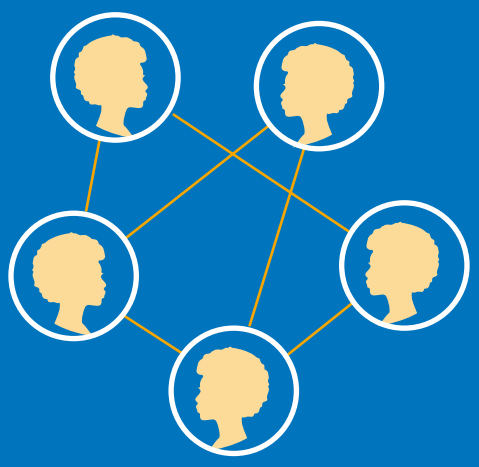
Hoje, é muitíssimo comum atribuir ao "pensamento de grupo" não apenas a responsabilidade por fiascos da política externa, mas por decisões equivocadas no mundo corporativo, de decisões cotidianas sobre equipes e conselhos executivos a bolhas financeiras globais e fraudes corporativas em grande escala. *"No caso de desastres corporativos, quando se analisa suas causas em retrospecto, costuma-se perceber que os líderes responsáveis pelas decisões foram vítimas do pensamento de grupo"*, afirma Roland Bénabou, economista de Princeton.

Conforme Bénabou explica, em artigo publicado em 2012 na The Review of Economic Studies, o padrão é sempre o mesmo: as pressões de conformidade ao grupo resultam em altos níveis de rejeição coletiva, e de obstinada ignorância, a ponto de os indivíduos terem sua percepção de realidade distorcida. Esta rejeição é contagiosa, e à medida que o grupo é levado a um estado de "ilusão mutuamente garantida", os tomadores de decisão tornam-se "daltônicos em um mar de bandeiras vermelhas". Evita-se a discordância, subordinados seguem os palpites dados pelo líder, e os crescentes sinais de alerta são deixados de lado, até que, finalmente, a bolha estoure, e então as pessoas comecem a se perguntar o que aconteceu.

Qualquer grupo de pessoas que tomem decisões é potencialmente vulnerável ao "pensamento de grupo". Então, como as empresas podem se proteger disso? O que as empresas e as organizações podem fazer para proteger seus processos de tomada de decisão?

Para garantir a presença de um amplo espectro de tonalidades de pele, ela testou os sistemas usando fotografias de 1.270 parlamentares de todo o mundo.

Os resultados indicaram que os sistemas faziam uma melhor classificação de rostos brancos do que de negros, e mostravam mais exatidão com rostos masculinos do que com femininos. O sistema da IBM – *Watson Visual Recognition Service* – errou na identificação de rostos masculinos em apenas 0,3% dos casos, comparado com 34,7% de erro no caso dos rostos de mulheres negras.



O estudo de Boulamwini viralizou, e a IBM – mérito lhe seja dado – reagiu com prontidão, retreinando seu sistema com um novo conjunto de dados e, em questão de semanas, melhorou em 10 vezes seus índices de reconhecimento.

Porém, se a IBM é capaz de melhorar em 10 vezes a exatidão de seu sistema somente mediante o uso de um conjunto de dados menos tendencioso, cabe perguntar: quando uma empresa se esquece de treinar seu sistema para rostos de pele negra, será que isso se deve ao "pensamento de grupo"?

© 2019 NeuroLeadership Institute

Uma solução para isso está cada vez mais evidente: a diversidade. Seja por meio de mais pessoas incorporadas ao grupo, ou estimulando os membros do grupo a considerar novas perspectivas, um maior número de pontos de vista pode ser benéfico.

Nos últimos 20 anos, inúmeras pesquisas têm mostrado que equipes que contam com a diversidade têm uma melhor performance do que equipes homogêneas, especialmente em tarefas que sejam criativas, não-lineares ou complexas. Por exemplo, em 2015 a McKinsey & Co. realizou uma pesquisa com 366 empresas de capital aberto. Os resultados mostraram que as empresas onde havia uma diversidade étnica e racial nos cargos de gerência geravam um retorno financeiro maior. Na verdade, as companhias com maior diversidade – as situadas entre 7,51 e 10, numa escala de 0 a 10 – geraram um retorno de patrimônio líquido 53% maior do que as empresas com menor diversidade. Um estudo de 2009 também revelou que a diversidade racial e de gênero estão relacionadas a um faturamento maior, a um número maior de clientes, e a um lucro maior.

Pesquisas mostram que equipes diversificadas também tomam decisões melhores. Para começar, a diversidade demográfica equivale à diversidade cognitiva, embora aquela faça parte desta; a contratação de funcionários com formações distintas implica, sim, num influxo de novas ideias e novos pontos de vista, o que significa que o grupo tem uma tendência maior a considerar opções alternativas. Mas há um segundo aspecto importante: o benefício para a tomada de decisões, inerente à diversidade demográfica. Na verdade, a mera presença de uma pessoa considerada um "outsider" é capaz de alterar o comportamento do grupo, melhorando o modo de pensar da maioria do grupo, mesmo quando pontos de vista divergentes não estão sendo expostos.

Em estudo publicado no Journal of Personality and Social Psychology, pesquisadores examinaram como a etnicidade de membros de um júri afetavam seu modo de avaliar as provas no julgamento simulado de um afro-americano acusado de abuso sexual. No estudo, descobriram que, comparados com júris homogêneos, júris etnicamente diversificados levavam em conta um leque mais amplo de informações, e mostravam maior precisão em seus julgamentos do que grupos formados pela mesma raça.

Não se trata, simplesmente, de dizer que júris formados por afro-americanos enriqueceram o debate com diferentes pontos de vista. O fato é que, diante da presença de jurados afro-americanos, jurados brancos processavam informações com maior cautela – levando mais tempo nas deliberações, fazendo mais referências a outros fatos relacionados ao caso que estava sendo julgado, cometendo menos erros factuais, e debatendo um leque mais amplo de pontos de vista. Na verdade, diante da presença de jurados negros, dobrou a probabilidade de os jurados brancos repararem em provas "desaparecidas": *"Por que não havia provas com base em impressões digitais? Por que aquela criança não apresentou seu importante testemunho?" A presença da diversidade pareceu desencadear uma razão para que se evitasse o preconceito*, estimulando os jurados brancos a considerar mais informações, a lembrar dos fatos com maior exatidão e, em última instância, a chegar a uma conclusão mais sensata.

Em uma outra série de experimentos, pesquisadores simularam a criação de mercados financeiros no Texas e em Cingapura, e pediram aos participantes do estudo que comprassem e vendessem ações, realizando tais transações com um grupo de membros da mesma raça e também com um grupo etnicamente diversificado. Seus estudos revelaram que, nos grupos de mesma raça, devido a um senso implícito de identidade compartilhada, a confiança mútua era maior. Porém, esta confiança fazia com que eles

Três maneiras de vencer o pensamento de grupo

O melhor modo de prevenir estes fiascos causados pelo "pensamento de grupo" é montar uma equipe com uma significativa diversidade. Porém, a diversidade por si só não basta; você também deve criar um ambiente de inclusão. Afinal, a diversidade de pontos de vista não ajudará ninguém caso as pessoas não se sintam empoderadas para expressá-los. Nesse sentido, listamos a seguir três estratégias inclusivas para garantir que o ponto de vista de todos seja levado em conta.

1 Estimule opiniões divergentes

O problema das decisões coletivas é que mesmo quando os membros de uma equipe tenham dúvidas, eles costumam suavizar suas objeções, ou mesmo silenciar completamente, por medo de serem tidos como estraga-prazeres ou individualistas. A solução é mudar as regras sociais do grupo, criando um contexto social em que pontos de vista divergentes sejam acolhidos e valorizados. Para isso, os líderes precisam mostrar-se realmente dispostos a ouvir opiniões diferentes das suas, e enfatizar que o objetivo do debate não é a harmonia do grupo, e sim chegar a decisões sensatas.

© 2019 NeuroLeadership Institute

se fiassem excessivamente no julgamento alheio, alimentando um ciclo de conformidade cega, no qual um imitava os erros do outro – o que, em última instância, criou uma bolha de preços. Membros de grupos com uma diversidade étnica mostravam maior ceticismo mútuo, e deparavam-se com mais atritos e conflitos. Porém, como eles examinavam as decisões alheias com mais atenção, acabavam chegando a uma exatidão muito maior ao avaliar os valores das ações. Conforme afirmaram os pesquisadores em um editorial publicado no The New York Times, a diversidade estimulou o pensamento crítico, contribuiu para a identificação de erros, e criou um *"atrito cognitivo que deu mais qualidade ao debate de ideias"*.

Em relação ao gênero, a diversidade também trouxe benefícios para os negócios. Num estudo publicado em 2013, na revista Management Science, pesquisadores estabeleceram parceria com um programa de empreendedorismo, a fim de avaliar de que modo a diversidade de gênero poderia afetar a performance nos negócios. Como tarefa obrigatória para seu curso de graduação, estudantes deveriam formar grupos de 10 a 12 membros e abrir um negócio empresarial. Para avaliar o impacto exercido pela diversidade de gênero no sucesso das equipes, os pesquisadores formaram equipes com gêneros variados. Algumas delas continham apenas uma mulher, em outras havia somente mulheres, e no restante, a composição era mista.

O estudo revelou que equipes com gêneros diversificados geravam mais vendas, maior lucro e um LPA (lucro por ação) mais alto do que as equipes com predomínio masculino. Porém, equipes com pessoas de ambos os gêneros também apresentaram melhor performance do que aqueles em que o predomínio era de mulheres. Mais precisamente, atingia-se o auge da performance quando a proporção de mulheres permanecia estável, em torno de 55%. A análise dos dados revelou que equipes diversificadas apresentavam melhor performance não porque homens e mulheres tinham habilidades e conhecimentos que se complementavam, mas porque as equipes com um equilíbrio de gêneros monitoravam-se mutuamente de modo mais atento, e porque o conteúdo a ser aprendido dentro do grupo era distribuído de modo mais equânime entre os membros da equipe.

O poder paradoxal da diversidade

Quando se considera a devastação generalizada causada pelo "pensamento de grupo" nos últimos 100 anos, e os nítidos benefícios da diversidade para a tomada de decisões, pode causar surpresa que os empresários norte-americanos não tenham se empenhado, décadas atrás, a acolher a diversidade. Inúmeras razões explicam o fracasso de várias empresas em sua tentativa de incorporar uma verdadeira diversidade: a discriminação escancarada, uma postura inconscientemente tendenciosa, a tendência a contratar funcionários cujas atitudes e valores estejam sintonizados com os da empresa, a tentação de valorizar os "alinhamentos" em detrimento das divergências; além destas razões, há o principal sintoma do "pensamento de grupo", que consiste em você não ter consciência de que o está adotando. Porém, há ainda outra razão mais sutil, e muitas vezes ignorada, que explica por que a diversidade ainda não é um padrão universal no mundo corporativo.

Em 2009, pesquisadores conduziram um estudo no qual pediram a membros de fraternidades e irmandades na Universidade Northwestern que se reunissem em grupos para participar de um jogo que envolvia um misterioso assassinato. Cada grupo era inicialmente formado por três membros, todos da mesma fraternidade ou irmandade. Cinco minutos depois, a eles se juntava uma quarta pessoa, que poderia ser outro membro da mesma *Greek House* (local de residência ou de encontro dos membros de uma fraternidade ou irmandade) ou o intruso de uma casa rival. Na

2 Estimule opiniões expressadas de modo anônimo

O Método Delphi, originalmente desenvolvido para a análise militar e diplomática de conjunturas da Guerra Fria, é um processo de tomada de decisões no qual os membros da equipe apresentam suas ideias de modo anônimo. Isso traz dois benefícios fundamentais. Primeiro, como as ideias são apresentadas em privado, e de modo anônimo, isso elimina a pressão social para a conformidade. Segundo, as ideias são lidas em voz alta por um facilitador, o que garante que um peso igual seja dado a todos – não apenas os que falam mais, ou que se expressam de modo mais aberto e sem reservas.

3 Atribua a alguém para a função de "advogado do diabo"

Um outro modo de combater o pensamento de grupo é atribuir a alguém a função de "advogado do diabo", um membro da equipe cuja tarefa seja questionar premissas, pedir mais provas, interrogar, e encontrar lacunas nos argumentos. Como esta pessoa é, na verdade, valorizada por rejeitar a postura predominante do grupo, este é um bom modo de combater a pressão social para a conformidade.

Uma alternativa à função de "advogado do diabo" é a Equipe Vermelha – um subgrupo cuja missão seja fazer a crítica

© 2019 NeuroLeadership Institute

sequência, cada equipe deveria ler transcrições policiais, extraídas de entrevistas feitas por um detetive que investigava um assassinato fictício. Após ponderar as provas, e debater sobre as pistas do crime, cada equipe votou no suspeito que consideravam ser o culpado. Para vencer o jogo, a equipe deveria adivinhar a identidade do assassino – em outras palavras, uma tarefa de solução de problemas com apenas uma resposta correta.

O resultado do estudo não surpreendeu: a incorporação de um "forasteiro" no grupo aumentou as chances de se chegar à solução correta – resultado em sintonia com a pesquisa anterior, sobre como pessoas vindas de fora do grupo estimulam uma reflexão mais cautelosa. O que mais surpreendeu foi que os membros da equipe acreditavam que o oposto é que era verdadeiro.

Depois de apresentar seu veredito aos pesquisadores, os participantes responderam às perguntas de uma pesquisa sobre as impressões que tiveram em relação ao debate em grupo. A conclusão do estudo foi que para os membros dos grupos mais diversificados – os que incluíam o "forasteiro" – suas interações e debates se revelaram menos eficazes do que para os grupos homogêneos. Os membros das equipes diversificadas também sentiram menor confiança do que os colegas das equipes homogêneas em relação ao fato de seus julgamentos estarem corretos. Estavam equivocados: seus debates tinham uma tendência maior a lhes conduzir à resposta certa, mesmo que as interações do grupo não lhes tenham agradado muito.

Eis o insight previsto por Janis em sua análise original: por mais perigoso que possa ser, o consenso sempre traz uma sensação de prazer. Como seres humanos, somos programados para ter predileção pela informação que nos chega facilmente, e nós a avaliamos como mais verdadeira. Quando você colabora com pessoas semelhantes a você, o grupo cria um sólido senso de identidade social compartilhada. A semelhança é acompanhada de conforto, de camaradagem, e da ilusão do progresso. Nas palavras da cientista e pesquisadora Valerie Purdie Greenway, "a fluidez dá prazer".

O problema é que o prazer obtido com a união do grupo exerce sobre os indivíduos uma pressão para que simplesmente se deem bem uns com os outros – que não façam nem digam nada que possa mudar o *status quo*. As pessoas apreciam a união do grupo a tal ponto que sentem medo de dizer qualquer coisa que possa perturbá-la. Quando você faz parte de um grupo de pessoas semelhantes a você, e o bom astral prevalece no ambiente, você não se sente à vontade para dizer à pessoa que está ao seu lado que há lacunas na argumentação dela. Quando é estimulado a manter o consenso, você não critica as ideias alheias nem se opõe às ideias da maioria do grupo. Em vez disso, você segue o fluxo da maré. Com isso, ignora-se alguns pontos de vista, a sua capacidade de pensar criticamente vai atrofiando, e cometem-se erros – às vezes, desastrosos. Em vez de ser guiado pelo que é certo, você é guiado pelo que sente que é certo: manter a união do grupo.

Por isso é tão importante ter diversidade nos negócios. Ao trazer um "forasteiro" para um grupo homogêneo, afeta-se o equilíbrio, causando atritos e tensão. Paradoxalmente, a sensação é de que se está sendo contraproducente. A compreensão mútua dos membros do grupo deixa de ser imediata. Surgem mais conflitos, o trabalho parece mais árduo. Porém, é exatamente por causa de tal desconforto que o grupo não entra em uma postura de conformidade negligente. Pelo contrário, seus membros avaliam as informações com mais cautela. O resultado disso é uma performance superior diante de tarefas complexas, e decisões mais inteligentes e equilibradas. No fim das contas, a diversidade costuma fazer com que as pessoas se sintam pior – e é justamente por isso que ela vence o "pensamento de grupo".

dos planos da equipe principal. As Equipes Vermelhas poderão, às vezes, funcionar melhor do que os advogados do diabo, pois o fato de ter um grupo divergente que contenha várias pessoas oferece uma comprovação social da validade de pontos de vista divergentes. As Equipes Vermelhas são muito usadas entre os militares, antes de sua partida rumo a missões de combate, e também em escritórios de advocacia, que costumam realizar simulações de julgamentos nas quais uma equipe de advogados é encarregada de auxiliar a equipe principal na preparação para o julgamento, apresentando casos de aconselhamento divergente, que sejam os mais devastadores.

© 2019 NeuroLeadership Institute

Em quê se deve prestar atenção

Quando pensamos em ampliar a diversidade, geralmente nos ocorre a ideia de trazer pessoas diferentes para o grupo. Mas o significado da diversidade também pode estar no estímulo aos atuais membros do grupo, para que pensem de modo diferente. A seguir, apresentamos algumas armadilhas comuns, e o que você pode fazer para escapar delas.

- **Quando estiver no comando,** controle as palavras**.** Quando exerce a posição de líder, você naturalmente sente a necessidade de compartilhar aquilo que sabe. Mas é importante não permitir que o debate se torne tendencioso devido à influência que você exerce sobre o grupo. Na próxima vez que você se pegar querendo expressar sua opinião logo de cara, lembre-se de se controlar, até que os outros possam se pronunciar.

- **Procure ouvir opiniões divergentes.** As pessoas naturalmente querem se dar bem, mas isso pode fazer com que a divergência de ideias não seja bem acolhida. Na próxima vez que você sentir que os membros da equipe hesitam em dizer o que pensam de modo sincero, lembre-os que não há problema em discordar. O objetivo não é a harmonia, e sim tomar decisões adequadas. Mas é preciso que você dê vez e voz à pessoa "do contra", para que a postura de discordar se torne um hábito que os demais possam adotar.

- **Dê mais atenção às pessoas que se mantêm caladas.** Decisões equivocadas são tomadas quando membros da equipe guardam suas dúvidas e receios para si mesmos. Na próxima vez que você perceber um debate sendo monopolizado por algumas pessoas que expressam suas opiniões sem rodeios, faça questão de pedir a opinião daqueles que ainda não se expressaram.

- **Considere diferentes perspectivas.** Uma maneira de vencer a conformidade é mudar o seu horizonte temporal. Na próxima vez que os planos de sua equipe começarem a parecer um mar de rosas, tente projetar-se no futuro, considerando diferentes conjunturas e avaliando o que poderia dar errado. A mudança de perspectiva poderá lhe dar uma importante dose de realidade e lhe dar a chance de reavaliar a inadequação de seu otimismo.

- **Faça mudanças no grupo.** Quanto mais tempo você convive com o grupo, mais próximo de seus membros fica. Você acaba conhecendo as idiossincrasias de cada um, aprende as piadas que só o grupo conhece, começa a usar os mesmos acrônimos e códigos. A sensação de camaradagem é ótima, mas tem uma desvantagem: os membros da equipe começam a agir igual, a falar igual, e – o que é mais perigoso – pensar igual. Na próxima vez que isso acontecer, faça questão de "sacodir a poeira" do grupo. Exclua pessoas do grupo, traga outras e redistribua funções. A mudança pode ser algo "agridoce", mas contribuirá para a sagacidade das pessoas, e para que elas se mantenham afiadas.

© 2019 NeuroLeadership Institute

Referências bibliográficas

Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H. & van Praag, M. (2013). The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. Management Science, 59(7), 1514–1528.

Hart, P. (1991). Irving L. Janis' victims of groupthink. Political Psychology, 12(2), 247.

Janis, I. A. (1971). Groupthink. Psychology Today, 5(6), 43-46, 74-76.

Janis, I. A. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.* Oxford, England: Houghton Mifflin.

Janis, I. A. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes (2nd ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.

Levine, S. S., Apfelbaum, E. P., Bernard, M., Bartelt, V. L., Zajac, E. J., & Stark, D. (2014). Ethnic diversity deflates price bubbles. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 111*(52), 18524-18529.

Levine, S.S. & Stark, D. (2015, December 9). Diversity makes you brighter. *The New York Times*. Retrieved from https://www.nytimes.com/2015/12/09/opinion/diversity-makes-you- brighter.html

Phillips, K.W., Liljenquist, K.A. & Neale, M.A., 2008. Is the pain worth the gain? The advantages and liabilities of agreeing with socially distinct newcomers. *Personality and Social Psychology Bulletin, 35*(3), 336–350.

Sommers, S.R., 2006. On racial diversity and group decision making: Identifying multiple effects of racial composition on jury deliberations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(4), 597–612.

Referências da coluna à direita

Buolamwini, J. & Gebru, T. (2018). Gender shades: Intersectional accuracy disparities in commercial gender classification. Proceedings of the 1st Conference on Fairness, Accountability and Transparency, in *Proceedings of Machine Learning Research*, 81:77-91.

Buolamwini, J. (2018, January 26). How does facial recognition software see skin color? NPR.org. Retrieved 21 April 2018, from https://www.npr.org/2018/01/26/580619086/joy-buolamwini-how-does-facial-recognition-software-see-skin-color

Horwitz, J. (2018, February 13). If you're a darker-skinned woman, this is how often facial-recognition software decides you're a man. *Quartz*. Retrieved 21 April 2018, from https://qz.com/1205604/if-youre-a-darker-skinned-woman-the-best-facial-recognition-software-frequently-thinks-youre-a-man/

Lohr, S. (2018, February 9). Facial recognition is accurate, if you're a white guy. *The New York Times*. Retrieved 21 April 2018, from https://www.nytimes.com/2018/02/09/technology/facial-recognition-race-artificial-intelligence.html

Simonite, T. (2018, February 26). photo Algorithms ID White Men Fine---Black Women, Not So Much. *WIRED*. Retrieved 21 April 2018, from https://www.wired.com/story/photo-algorithms-id-white-men-fineblack-women-not-so-much/

Sunstein, C. R., & Hastie, R. (2015). *Wiser: Getting beyond groupthink to make groups smarter.* Boston: Harvard Business Press.

Traduzido e revisado por Fellipelli Consultoria Organizacional.

Compartilhar conhecimento é somar forças.

Este conteúdo é de propriedade da Fellipelli Consultoria Organizacional. Sua reprodução; a criação e reprodução de obras derivadas - a transformação e a adequação da obra original a um novo contexto de uso; a distribuição de cópias ou gravações da obra, na íntegra ou derivada -, sendo sempre obrigatória a menção ao seu autor/criador original.

© 2019 NeuroLeadership Institute

Rede FELLIPELLI

O Business Case do NLI®

COMO A DIVERSIDADE VENCE O PENSAMENTO DE GRUPO

O modo de pensar mais inteligente não tem a ver com você. Tem a ver com sua equipe.

Por Khalil Smith
Diretor de Diversidade & Inclusão
Instituto NeuroLeadership

NeuroLeadership INSTITUTE BRASIL