

Administrar diferenças dá resultados

Rolando Pelliccia

O que a empresa deve fazer para aproveitar ao máximo a experiência que "importar" um profissional pode proporcionar.

Em organizações com operações enxutas, adaptáveis a ambientes que mudam rapidamente e com ênfase na realização pessoal dos profissionais, uma das funções mais importantes dos líderes é obter o engajamento dos funcionários, seu compromisso com a empresa, a disposição que têm de ir além de sua função.

Mas o engajamento, simplesmente, não é suficiente; é fundamental oferecer suporte para que o funcionário desempenhe seu trabalho e possa focar em suas responsabilidades-chave, sem ter que perder tempo ultrapassando os obstáculos no ambiente de trabalho.

Entre os aspectos que contribuem para gerar esse suporte estão o reconhecimento e a aceitação não só das características individuais (em especial aquelas que são diferentes das do grupo), mas sobretudo o aproveitamento delas como forma de complementaridade.

Mas como reconhecer e aproveitar a diversidade da equipe para alcançar os melhores resultados?

Primeiro, é preciso dizer que diversidade não diz respeito apenas aos aspectos evidentes, até aos olhos mais desatentos, como sexo, raça, cor, faixa etária, presença de necessidades especiais, orientação sexual; mas também ao histórico profissional, formação educacional, origem socioeconômica e estética pessoal de cada um.

São exatamente as diferenças mais sutis, como estilos de comportamento e crenças pessoais, que compõem o nó da questão do reconhecimento e aceitação da diversidade. O verdadeiro desafio para a sutileza dos líderes é o reconhecimento da diversidade dos aparentemente iguais.

É preciso resolver cotidianamente o dilema que existe para criar uma comunidade homogênea e única (da qual façam parte todos os membros da equipe) e, ao mesmo tempo, reconhecer as características individuais de cada indivíduo e aproveitá-las em prol do melhor resultado.

No Brasil, um novo "diferente" começa a ganhar cada vez mais relevância no ambiente corporativo, exigindo muita atenção das lideranças: os expatriados. Mas, como receber e integrar estrangeiros às equipes? Nesta situação, em particular, convergem dois desafios: um, óbvio, é como conciliar nacionalidades diferentes; o outro é mais sutil: conciliar diferenças de hábitos e culturas.

Em 2010, o Brasil concedeu um número recorde de vistos de trabalho para estrangeiros: 22 mil novas carteiras de trabalho apenas no primeiro semestre. Este é um reflexo do crescimento econômico que colocou o País sob os holofotes de empresas multinacionais do mundo inteiro, que aumentou a necessidade de profissionais capacitados atuando aqui.

Independentemente das razões, é fato que a vinda de estrangeiros para atuar no mercado brasileiro é cada vez maior, e isso merece atenção dos líderes, para que esse intercâmbio seja positivo para as empresas, para as equipes que têm a oportunidade de viver, de fato, a globalização e para os estrangeiros que vivem esta experiência.

As corporações estão acostumadas a olhar para suas melhores pessoas e buscam alavancar negócios colocando-as em lugares onde estão as maiores oportunidades de crescimento. A recente crise econômica intensificou a prática de "resgatar" pessoas de mercados em crise e levá-las para operações que necessitam de mão de obra. Atualmente o Brasil é reconhecido como um dos principais mercados polarizadores de talentos mundiais. Hoje em dia é difícil pensar em um executivo global que não tenha uma experiência no Brasil. Para as empresas brasileiras, trazer esses executivos é uma questão de alavancar processos de

internacionalização, trazendo mentes, traços culturais, processos e práticas de diferentes partes do mundo.



**As melhores
na América
Latina**

Top 10 na pesquisa *Best Companies for Leadership 2010*

- UNILEVER
- LAN
- 3M
- GE
- CEMEX
- IBM
- TELEFÔNICA
- POLAR
- VOTORANTIM
- SANTANDER

FONTE HAY GROUP

Fonte: Harvard Business Brasil [Portal]. Disponível em:
<<http://www.hbrbr.com.br>> Acesso em 22 mar. 2011.