

# Ganhos da diversidade cognitiva

POR KEITILINE VIACAVA

Mesmo quando a ideia é articulada de forma gentil, clara e concisa, às vezes é necessário despende muita energia tentando engajar ou motivar outras pessoas para realizarem algo. Outras vezes, mal terminamos de propor algo e o interlocutor já demonstra elevada compreensão e alinhamento, como se não houvesse dúvidas nem, portanto, a necessidade de convencê-lo a aderir ao plano. O fato é que as pessoas diferem na forma como adquirem conhecimento, como processam informações do entorno e como avaliam esforço e resultado. Isso se chama "diversidade cognitiva" ou "diversidade de pensamentos". Se, diante de situações de ganhos e perdas, alguns focam as recompensas enquanto outros focam os prejuízos, por exemplo, trata-se de uma distinção cognitiva.

Estudos sugerem que a diversidade cognitiva não é determinada por fatores como gênero, etnia, sexualidade e idade e parece ser independente de níveis educacionais e culturais. Portanto, ela é uma dimensão complementar às diversidades demográfica e experiencial, que são mais comumente conhecidas. Pesquisas mostram, ainda, que equipes de pessoas com pensamentos diferentes superam grupos homogêneos, resolvem problemas com mais eficiência e inovam mais, produzindo o que se chama de "bônus da diversidade". Curiosamente, ainda que, à primeira vista, o incremento de velocidade e performance obtido por grupos diversos devesse ser suficiente para motivar a diversidade, na prática não é bem assim. A convivência entre pessoas com formas diversas de pensar não é tarefa simples, pois se confronta com a tendência (ou viés) que temos de busca por conformidade para evitar conflitos e retaliação, e isso desafia a diversidade.

No meu trabalho em educação corporativa e pesquisa, estou particularmente interessada em um aspecto da diversidade cognitiva que se refere a como os profissionais em posições de liderança tomam decisões e enfrentam incertezas, riscos e ambiguidades de maneiras distintas, mas, ao

mesmo tempo, complementares. Os sinais que eles enviam para suas equipes, pares e conselhos (nos casos da alta gestão) e seus efeitos sobre sustentabilidade e longevidade dos negócios são pontos da minha atenção. O foco não está na qualidade das escolhas em si, mas em conhecer qual é a combinação de estilos decisórios que está disponível na organização. Em outras palavras, o objetivo é saber qual é a cognição organizacional (do sistema como um todo) e quais são as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Uma das principais ideias por trás da noção de diversidade cognitiva é que não há um estilo único, desejado ou ideal de pensamentos, já que esses são sempre dependentes das pessoas e dos contextos nos quais estão inseridos. O que existe é a necessidade de conhecermos mais sobre a maneira como pensamos para, assim, desenvolvermos estratégias cognitivas e empáticas que facilitem a convivência com modos de pensar diferentes do nosso. Resta saber, então, como fazer para aumentar a diversidade cognitiva nos nossos sistemas pessoais ou profissionais de decisão. Primeiramente, busque criar ambientes psicologicamente seguros, em que você e seus pares de confiança se sintam confortáveis para se expressar de maneira honesta e aberta. Em segundo lugar, esteja preparado para permitir e acolher certo grau de tensão, pois a introdução de novas variáveis (aqui, diferentes formas de pensar) sempre aumenta a complexidade de qualquer interação. Por fim, ajude a aliviar o medo e as preocupações daqueles que conseguirem compartilhar pontos de vista divergentes do grupo. Com o tempo, essa prática aumentará as chances de outras pessoas se expressarem, elevando a diversidade cognitiva e seus benefícios associados. **hmt**



© SIANE TSCHIEDEL

**KEITILINE VIACAVA**, Ph.D., é diretora de educação corporativa e professora em cognição executiva no DM.Lab. Realizou pós-doutorado em Neurociência Cognitiva na Universidade de Georgetown, em Washington, D.C., e é doutora em Psicologia pela UFRGS. É ainda associada da Society for Neuroscience (SfN) e da Academy of Management (AoM), ambas nos Estados Unidos.