



ARQUIVO PESSOAL



POR ROGÉRIO PARENTE

Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e especializações em Visão Estratégica, Planejamento e Controle Gerencial, Governança Corporativa, entre outras. Com 35 anos de experiência nas áreas de Tecnologia e Gestão empresarial, sendo 26 anos como executivo na Hewlett Packard. Hoje, Consultor em Gestão Empresarial, Docente em MBA, Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE Tech) no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) e membro da Diretoria do Instituto Paulista Excelência da Gestão (IPEG).
E-mail: rogerio.parente@rogpar.com.br

FREPIK



TER EQUIPES QUE PENSAM DE FORMA IGUAL – A FALSA HARMONIA QUE SABOTA OS RESULTADOS

Quero dividir este mês com os leitores um aprendizado que carrego desde o início da minha vida profissional. Nos anos 1980, trabalhei com um chefe suíço que tinha um estilo direto de ensinar. Em uma dessas conversas, ele soltou uma frase que parecia simples, mas que nunca mais saiu da minha cabeça: *“nunca forme uma equipe onde todos pensem de forma igual, pois isso não trará resultados diferentes dos atuais”*.

Na época, confesso, não dei a devida importância. Soava como um conselho prático, desses que se guarda para situações pontuais. Mas, com o passar dos anos, percebi que havia muito mais ali. Era, na verdade, uma visão estratégica sobre como manter uma organização viva, criativa e competitiva diante das mudanças inevitáveis.

O interessante é que, naquele período, prevalecia a ideia de que uniformidade era sinônimo de eficiência. No Brasil – e em boa parte do mundo corporativo – consenso era quase uma medalha de honra. Discordar soava como afronta. Participei de reuniões em que as decisões eram tomadas rapidamente, sob aplausos, mas a verdade é que havia um silêncio pesado no ar: ninguém ousava questionar, ninguém queria parecer diferente.

Com o tempo, entendi o perigo disso. Quando todos pensam igual, os erros se repetem sem que ninguém perceba. As oportunidades passam despercebidas. As soluções viram cópias do que já foi feito antes. Aquela aparência de eficiência escondia, na prática, um bloqueio à inovação.

Por isso, sempre que lembro do conselho do meu chefe suíço, enxergo nele mais do que uma lição de liderança. Vejo um alerta que segue atual. Em um mundo em constante transformação, movido por tecnologia, economia e mudanças sociais, não é possível competir com equipes que funcionam como espelhos umas das outras. É preciso abrir espaço para vozes diferentes, olhares contrastantes e até para o desconforto da discordância construtiva. Sem isso, corremos o risco de caminhar em círculos, enquanto o mundo segue adiante.

O problema da homogeneidade

Esse fenômeno tem nome: **Groupthink**. Na prática, é a síndrome do consenso fácil. Ele cria um ambiente em que discordar soa quase como trair o time, e o silêncio é confundido com sinal de aprovação. As reuniões parecem rápidas, eficientes. Decisões saem sem grandes atritos. Mas, no fundo, falta



profundidade. Falta diversidade de perspectivas. Tudo parece funcionar bem... até que surge um novo concorrente, uma tecnologia inesperada ou uma mudança brusca no comportamento do cliente. Aí fica evidente como são frágeis os alicerces de equipes que evitam o confronto saudável de ideias.

Psicologicamente, o **Groupthink** se alimenta de dois mecanismos muito comuns. O primeiro é o viés de confirmação: a tendência de buscar apenas aquilo que reforça o que já acreditamos. O segundo é a pressão pela conformidade – em grupos muito coesos, discordar é visto como romper uma espécie de “pacto de paz”. O resultado é que muitas ideias criativas morrem antes de nascer, sufocadas pelo medo de parecer diferente. É como se a organização erguesse muros invisíveis, permitindo apenas versões repetidas da mesma resposta.

Esse aparente conforto cobra caro. Empresas que se fecham em torno de visões parecidas desperdiçam a chance de cruzar conhecimentos de áreas diferentes – exatamente o que caracteriza a habilidade da polimatia. A polimatia, cada vez mais valorizada, é a capacidade de transitar entre vários campos – administração, tecnologia, comunicação, finanças – e de enxergar conexões que especialistas isolados não conseguem perceber. É a habilidade de “**ver o todo**” e, ou muitas vezes, de “**pensar fora da caixa**”. Quando todos têm a mesma formação e trajetória, essa riqueza desaparece. O pensamento fica estreito, as soluções se repetem, e a criatividade some do radar.

Os números confirmam. Um estudo da consultoria BCG, publicado na *Exame* em 2019, mostrou que empresas com maior diversidade em suas equipes de liderança geram 19% mais receita de inovação em comparação às menos diversas. Já a PwC, em sua pesquisa global de 2023, revelou que apenas 11% das empresas familiares brasileiras possuem programas formais de sucessão, contra 64% no cenário mundial. Resultado? Poucas conseguem chegar de forma saudável à terceira geração.

De forma curiosa, nem mesmo as *startups*, que nasceram com a bandeira da inovação, escapam dessa armadilha. Muitas vezes acabam montando times de clones: gente com a mesma universidade no currículo, circulando pelos mesmos grupos e enxergando o mercado pelo mesmo ângulo. No início, essa semelhança parece um trunfo: decisões rápidas, menos atrito. Mas é só aparecer uma crise econômica ou surgir uma tecnologia disruptiva que a fragilidade se revela. Quando todo mundo olha para o mesmo lado, ninguém percebe o que vem pela lateral. E aí, a casa desmorona mais rápido do que se imagina.

Outro efeito nocivo do **Groupthink** é a fragilidade das decisões estratégicas. Equipes homogêneas podem decidir rápi-

do, mas decidem mal. Faltam contrapontos, faltam perguntas incômodas. O Sebrae, em relatório de 2024, destacou que equipes plurais identificam riscos ocultos e encontram oportunidades que grupos homogêneos simplesmente não veem. Em países como o Brasil, onde a imprevisibilidade econômica e regulatória é constante, ignorar diferentes ângulos de análise pode ser um erro fatal.

Esse é o paradoxo da homogeneidade: ela traz conforto no curto prazo, mas cria vulnerabilidades silenciosas no longo. O consenso fácil de hoje pode se transformar no erro estratégico de amanhã. A harmonia superficial protege egos, mas compromete o futuro das organizações.

Arquitetura das orquestras: complementaridade que gera valor

Se o **Groupthink** aprisiona organizações no “mais do mesmo”, a pluralidade de ideias é a chave que abre portas para o novo. E aqui é importante esclarecer: não se trata apenas de diversidade em seu sentido tradicional. Estamos falando de algo mais amplo, que podemos chamar de capital de experiências – estilos de trabalho, formações acadêmicas, trajetórias de vida, perspectivas de mundo, repertórios culturais, aprendizados acumulados em diferentes setores, vivências internacionais ou regionais, e até os erros e acertos que moldaram cada profissional ao longo da carreira.

Uma equipe composta por pessoas que olham para o mesmo problema sob ângulos distintos funciona como uma orquestra: cada instrumento tem sua voz própria, mas é na combinação das diferenças que surge a verdadeira harmonia. Essa é a essência da arquitetura das orquestras: projetar complementaridade. O valor não está em uniformizar os sons, mas em integrar instrumentos distintos – cordas, sopros, percussão – em torno de um mesmo propósito musical. Nas organizações, ocorre o mesmo. Enquanto um profissional contribui com análise técnica, outro traz intuição criativa, e um terceiro adiciona sensibilidade social ou ambiental. O resultado é uma sinfonia mais rica, capaz de gerar soluções que nenhum desses perfis, isoladamente, conseguiria entregar.

Nos últimos anos, diferentes estudos têm reforçado algo que, no fundo, muitos gestores já sabem pela prática. A McKinsey, por exemplo, publicou em 2023 que as empresas que não olham apenas para o número final, mas também investem de forma consistente em gente, são justamente as que atravessam melhor os períodos de turbulência. Faz sentido: resultados sólidos não se sustentam sem pessoas preparadas para entregar.

No mesmo ano, a PwC chamou atenção para outro ponto delicado. Enquanto em vários países já é comum encontrar

conselhos independentes e com múltiplos perfis, no Brasil esse cenário ainda engatinha. O contraste é incômodo. Seguimos com mesas de decisão pouco plurais, quando sabemos que é justamente na diversidade de vozes que se reduzem os pontos cegos.

O recado, portanto, é claro e direto: não se trata de adotar modismos de gestão. É sobre competitividade real. Ou abrimos espaço para perspectivas diferentes, ou corremos o risco de perder fôlego em um mercado que não perdoa acomodação.

A pluralidade de ideias também é um antídoto contra vulnerabilidades estratégicas. Equipes plurais reduzem pontos cegos, equilibram riscos e aumentam a robustez das decisões. Em vez de unanimidades apressadas, surgem debates que enriquecem o processo decisório. O Sebrae, em relatório de 2024, destacou que equipe com diversidade de pensamento identificam oportunidades ocultas e inovam com mais consistência em modelos de negócio.

Mas há uma condição essencial: pluralidade só gera frutos quando acompanhada de segurança psicológica. Não adianta reunir trajetórias diferentes se as pessoas não se sentirem seguras para discordar. O Projeto Aristóteles, conduzido pelo Google, deixou isso evidente: o fator mais determinante de equipes de alta performance não foi talento individual, mas a existência de um ambiente em que todos pudessem se expressar sem medo de retaliação. É essa cultura que transforma diferenças em força coletiva.

Aqui entra o papel do líder inclusivo e transformador. Não basta aceitar opiniões divergentes; é preciso incentivá-las. Significa valorizar o contraditório, reconhecer quem desafia padrões e deixar claro que questionar não é desrespeito, mas contribuição. Um líder que se cerca apenas de vozes idênticas rege uma única nota. O líder do futuro precisa ser maestro de uma orquestra de perspectivas.

No Brasil, já vemos sinais encorajadores. Empresas como a Natura &Co e a WEG vêm se destacando justamente por integrar amplitude de experiências e inovação em sua estratégia. A primeira, ao adotar práticas inclusivas e expandir seu portfólio global, consolidou-se como referência em sustentabilidade e inovação com propósito. A segunda, ao diversificar de motores elétricos para energia limpa e mobilidade, estruturou equipes multidisciplinares capazes de antecipar o futuro da indústria. Ambos os casos mostram que não se trata de cumprir uma agenda de imagem, mas de fortalecer a resiliência e a competitividade de forma concreta.

A pluralidade de ideias é o que separa organizações capazes de se reinventar continuamente daquelas condenadas à obsolescência. Como já alertava meu chefe suíço há quatro décadas, equipes que pensam da mesma forma produzem sempre

os mesmos resultados. Já aquelas que operam segundo a arquitetura das orquestras – vivas, plurais e complementares – têm a capacidade de surpreender, inovar e transformar.

“Quando todos pensam igual, ninguém está realmente pensando.”

Walter Lippmann (1889-1974), jornalista e escritor norte-americano

Em última análise, quase quatro décadas depois daquele conselho do meu chefe suíço, percebo que não era apenas uma frase de liderança, mas uma verdadeira lei silenciosa da competitividade. Equipes homogêneas podem oferecer conforto e rapidez nas decisões, mas escondem um custo alto: a estagnação. Já equipes construídas como orquestras de talentos – plurais em experiências, estilos de trabalho e trajetórias – têm o poder de sustentar a inovação, tomar decisões mais sólidas e se mostrar mais resilientes diante das crises.

Com a pluralidade de ideias, a organização não ganha apenas opiniões diferentes. Ganha algo muito maior: a capacidade estratégica de enxergar riscos que passariam despercebidos, agilidade para se adaptar a mudanças, soluções criativas que ampliam diferenciais competitivos e um ambiente capaz de atrair os melhores, justamente os talentos inquietos, inconformados, inovadores. Em vez de repetir padrões do passado, equipes plurais se tornam motores de renovação constante, garantindo aprendizado coletivo e legitimidade maior perante clientes, parceiros e a própria sociedade.

O que está em jogo não é só a qualidade das ideias, mas a sobrevivência das organizações em um ambiente de negócios cada vez mais turbulento. Ignorar essa pluralidade é escolher a vulnerabilidade; abraçá-la é investir em sustentabilidade e futuro. Como apontam pesquisas recentes de McKinsey, PwC e Sebrae, empresas que dão espaço para a complementaridade de experiências não apenas atraem e retêm talentos de excelência, como também ampliam receita, fortalecem a governança e se posicionam melhor para atravessar gerações.

No fim, cabe ao líder decidir: ser maestro de uma nota só, ou conduzir uma orquestra de vozes distintas que, juntas, constroem algo maior. Essa escolha exige coragem para lidar com a divergência, humildade para ouvir quem pensa diferente e disciplina para transformar conflitos produtivos em inovação prática.

Neste sentido, fica a provocação: na sua equipe atual, você está colhendo o conforto do consenso fácil ou cultivando a riqueza – e a complexidade – de uma verdadeira orquestra de pensamentos? ■