



Home » Gestão » Alta performance exige diversidade real

GESTÃO

Alta performance exige diversidade real



By Redação Mundo RH - 22/04/2026 8 Mins Read 42 Views



Imagem de freepik

Jorge Matos, CEO da Etalent, defende que equipes mais fortes não nascem da semelhança entre perfis, mas da capacidade de integrar diferenças comportamentais com liderança madura e estratégia de RH.

Em um mercado que ainda confunde excelência técnica com compatibilidade automática, a gestão de pessoas passa a ser cobrada por decisões mais inteligentes

sobre contratação, desenvolvimento e composição de times.

🔗 Desenvolvimento Liderança

Durante muito tempo, o ambiente corporativo tratou a **alta performance** como resultado quase automático da reunião de profissionais tecnicamente brilhantes. Currículos sólidos, experiência de mercado e domínio técnico costumavam bastar como critérios centrais para a formação de equipes consideradas estratégicas. Mas, na prática, essa lógica vem perdendo força diante de um cenário em que inovação, adaptação e colaboração se tornaram ativos tão importantes quanto a competência individual.

É justamente nesse ponto que a gestão de pessoas ganha protagonismo. Para Jorge Matos, especialista em Gestão de Negócios, Desenvolvimento Humano e CEO da Etalent, empresas ainda erram ao confundir um grupo de pessoas tecnicamente fortes com uma equipe realmente preparada para performar de forma consistente. Segundo ele, quando os perfis comportamentais são muito semelhantes, o time tende a repetir os mesmos padrões de pensamento, os mesmos pontos cegos e as mesmas reações diante da pressão.

Na leitura do executivo, a **alta performance** não pode ser tratada como um estado individual. Ela nasce da interação entre talentos distintos, da complementaridade entre estilos e da capacidade de transformar diferenças em execução. Em outras palavras, não basta reunir bons profissionais; é preciso construir uma dinâmica coletiva que permita ao grupo pensar melhor, reagir melhor e produzir melhor. 🔗 Soluções RH

O custo invisível dos times parecidos demais

Para o RH, esse debate é menos conceitual do que parece. Ele toca diretamente a **eficiência do recrutamento**, a saúde do clima organizacional e a capacidade da empresa de inovar. Jorge Matos chama atenção para um problema recorrente: a semelhança excessiva entre perfis dentro de uma equipe pode limitar a inovação, reduzir o confronto saudável de ideias e comprometer a adaptação diante de cenários complexos.

Isso acontece porque times homogêneos tendem a operar sob um “viés de confirmação coletivo”. Em um ambiente em que todos pensam de forma parecida, as ideias deixam de ser tensionadas, as hipóteses raramente são testadas com profundidade e a divergência perde espaço. A consequência é um grupo aparentemente alinhado, mas menos preparado para perceber riscos, identificar oportunidades e rever rotas quando necessário.

Na prática, uma equipe formada apenas por perfis mais estáveis pode encontrar dificuldade para lidar com mudanças rápidas. Um grupo excessivamente executor, por sua vez, pode até acelerar entregas, mas sem a visão estratégica necessária para recalibrar decisões. Para o CEO da Etalent, a complementaridade comportamental é o que permite que um time desenvolva resiliência, repertório e capacidade real de resposta. [👉 Administração Negócios](#)

O RH ainda contrata para complementar ou para agradar?

Embora o discurso sobre diversidade de pensamento tenha avançado, a prática ainda mostra forte apego ao conforto da semelhança. Jorge Matos afirma que muitas decisões de contratação continuam sendo guiadas pela preferência imediata do gestor, que tende a buscar perfis próximos do seu próprio estilo. Isso cria uma armadilha silenciosa: a empresa acredita estar fortalecendo a equipe, quando na verdade está reforçando a repetição.

Segundo ele, o Brasil ainda convive com fragilidades importantes em recrutamento e seleção, a ponto de esse cenário influenciar até os altos índices de rotatividade. Contratar alguém diferente exige maturidade, porque essa pessoa trará novos ritmos, novos questionamentos e, muitas vezes, desconfortos que são necessários para o crescimento do grupo. Nesse contexto, o papel do RH estratégico é usar ferramentas e inventários comportamentais para mostrar ao líder que a contratação ideal nem sempre será a de quem ele mais gosta pessoalmente, mas a de quem complementa as necessidades do negócio.

Nem sempre falta talento. Às vezes falta orquestração

Quando uma equipe não entrega o esperado, a explicação mais comum ainda costuma recair sobre a falta de talento individual. Mas, para Jorge Matos, esse diagnóstico muitas vezes é superficial. Em boa parte dos casos, o problema não está na ausência de capacidade, mas no desalinhamento entre as pessoas ou na má alocação dos talentos.

[👉 Gestão Talentos](#)

Isso significa que uma equipe pode reunir profissionais altamente produtivos de forma isolada e, ainda assim, falhar como coletivo. O ruído aparece quando os estilos não se conectam, quando surgem silos, disputas de ego e dificuldade de coordenação. A performance, nesse caso, depende menos do brilho individual e mais daquilo que o executivo chama de ecologia do grupo: a forma como diferentes estilos

comportamentais se combinam para tornar a execução mais fluida e evitar que esforços se anulem.

Complementaridade exige liderança preparada

A defesa de times mais diversos do ponto de vista comportamental não significa ausência de conflito. Ao contrário. Jorge Matos reconhece que perfis complementares podem gerar mais debates iniciais, porque colocam perspectivas distintas em contato permanente. A diferença é que, quando bem conduzidos, esses conflitos deixam de ser pessoais e passam a ser produtivos, voltados à tarefa e à construção de soluções melhores.

É nesse ponto que a liderança deixa de ser apenas gestora de resultados e se torna mediadora de potência coletiva. Para o CEO da Etalent, sem uma liderança madura, a complementaridade comportamental pode virar desorganização. Com liderança preparada, ela se converte em vantagem competitiva. Isso exige autoconhecimento do próprio líder, leitura fina dos perfis do time e capacidade de saber quando oferecer autonomia e quando intervir. [Pesquisas Mercado](#)

Diversidade de pensamento ainda esbarra no medo do diferente

Outra provocação feita por Jorge Matos diz respeito à distância entre o discurso corporativo e a prática cotidiana. Muitas empresas falam abertamente em diversidade, mas continuam estruturando seus sistemas de avaliação e recompensa com base em um único padrão de comportamento. Em geral, são valorizados os estilos mais agressivos ou os mais submissos à cultura dominante, enquanto outros modos de comunicação e decisão seguem marginalizados.

Na visão dele, o medo do desconhecido ainda pesa fortemente nas escolhas de recrutadores e líderes. Em muitos casos, o chamado "fit cultural" funciona como justificativa para manter a homogeneidade. O problema é que diversidade de pensamento não se constrói apenas com discurso institucional. Ela exige coragem para conviver com ritmos diferentes, com comunicações mais diretas ou mais cautelosas, e com estilos de reação distintos que podem ser decisivos em diferentes etapas de um projeto.

O que custa mais caro para a empresa

Ao observar os impactos para a organização, Jorge Matos aponta dois riscos relevantes: a contratação de um talento tecnicamente forte, mas que desequilibra a dinâmica da equipe, e a manutenção de um time homogêneo demais. Ambos geram prejuízos, mas de formas diferentes. [🔗 Soluções RH](#)

O profissional tecnicamente competente e comportamentalmente nocivo pode corroer o clima, desgastar relações e provocar a saída de bons colaboradores no curto prazo. Já a homogeneidade excessiva representa um custo silencioso e prolongado. Segundo o executivo, ela compromete a evolução do negócio, reduz a agilidade e enfraquece a capacidade de resposta da empresa no longo prazo. Por isso, torna-se um risco estratégico para a sobrevivência organizacional.

Análise comportamental não pode virar rótulo

Se o comportamento ganha centralidade nas decisões de RH, também cresce a responsabilidade sobre o uso dessas ferramentas. Jorge Matos defende que análises comportamentais não sejam tratadas como carimbos definitivos, mas como mapas de desenvolvimento. O papel da área de gestão de pessoas, nesse contexto, é educar líderes e colaboradores para que compreendam perfis como preferências de comportamento, e não como limitações fixas.

Quando usados de forma estratégica, esses dados ajudam na construção de Planos de Desenvolvimento Individual, melhoram a comunicação entre pares e fortalecem a colaboração. Em vez de rotular, a leitura comportamental passa a aproximar as pessoas por meio da compreensão de necessidades, motivações e estilos de atuação. Para o RH, isso representa uma oportunidade concreta de transformar informação em empatia e desempenho coletivo. [🔗 Desenvolvimento Liderança](#)

A performance real acontece entre as pessoas

No fim, a principal mensagem trazida por Jorge Matos é que uma equipe de alta performance não nasce da simples soma de talentos. Ela emerge da capacidade de transformar diferenças em execução consistente. O talento individual continua sendo importante, mas funciona como potencial. A performance real, segundo ele, acontece no espaço entre as pessoas — na forma como estilos distintos se articulam, se compensam e constroem sinergia.

Para a [gestão de pessoas](#), esse raciocínio impõe uma revisão profunda de práticas. Recrutar melhor, desenvolver melhor e liderar melhor passa, cada vez mais, por entender que o profissional ideal nem sempre será o mais parecido com o gestor ou com a cultura dominante. Em um mercado que exige inovação, adaptabilidade e colaboração genuína, insistir na semelhança deixou de ser segurança. Pode ser, na verdade, um risco silencioso.

Liderança além do cargo: o q

Mundo RH

00:00 | 34:06

  1x More Info Share

Como a análise coletiva trans

Mundo RH


00:00 | 46:35

  1x More Info Share

Galena e o futuro das carreir

Mundo RH

00:00 | 34:22

  1x More Info Share