

unitedminds

Part of The Weber Shandwick Collective

in- divi- dua- lida- de

Como a segurança psicológica impacta a experiência do colaborador





Su- má- r10

16.

Capítulo 1: humanização nas empresas

24.

Capítulo 2: diversidade, equidade & inclusão na construção de equipes

34.

Capítulo 3: a inclusão é pertencimento

40.

Capítulo 4: uma visão de oportunidades para pessoas negras

05.

Introdução: um novo contrato sob a perspectiva da segurança psicológica

50.

Capítulo 5: como identificar situações de risco psicológico

58.

Conclusão: ainda há muito a ser feito



Um novo contrato
sob a perspectiva
da segurança

psicología

Para qual direção o mundo do trabalho está caminhando?

Há uma série de elementos que podemos trazer à mesa para entender o que sustenta a relação entre uma organização e seus colaboradores. Do surgimento da internet às revoluções tecnológicas como a inteligência artificial generativa, o modo como enxergamos e construímos as relações no mundo do trabalho está mudando. Nos últimos anos, a pandemia por Covid-19 complexificou e acelerou novas tendências, como o trabalho remoto, e abriu novas perspectivas das pessoas sobre o impacto das organizações na sociedade.

O nível de relação entre empregados e empregadores subiu. Para o lado dos funcionários, há uma percepção de que as empresas devem agir com mais compromisso junto à sociedade e o meio ambiente. Além disso, veem as organizações como uma força construtiva para uma mudança social.

Aos empregadores, uma nova realidade se apresenta para além da lógica do lucro como fim em si mesmo. Empresas precisam gerar impacto e, para isso, o fator humano é o único vetor possível para guiar as estratégias e decisões. Essa ideia pode ser traduzida, entre outras questões, no respeito às pessoas, questões de pertencimento, oportunidades iguais para todos e, principalmente, na

garantia de um espaço que possibilite a segurança psicológica dos agentes que integram essa organização.

A Segurança Psicológica, termo cunhado pela cientista de comportamento organizacional Amy Edmondson, se refere à “percepção de um indivíduo sobre as consequências de assumir um risco interpessoal ou a crença de que uma equipe está segura para assumir riscos (ao invés de ser vista como ignorante, incompetente, negativa ou perturbadora)”.

Durante sua palestra no TED Talks com o tema [“Building a psychologically](#)

safe workplace”, Amy exemplificou as consequências que a falta de segurança no ambiente de trabalho pode provocar, ao relatar episódios de silêncio no trabalho. Os profissionais, diante de questionamentos, preferiram se calar para não causarem uma situação que oferecesse riscos à sua imagem - porque, em geral, profissionais querem parecer inteligentes, prestativos e positivos. Está fora de cogitação transmitir a sensação de ser ou parecer o contrário.

Pela autopreservação no ambiente de trabalho, os profissionais evitam perguntas ou comentários que podem fazê-los parecer ignorantes, incompetentes, intrusos ou negativos. Esse gerenciamento de autoimagem proporciona um ambiente de trabalho sem

inovações e sem ideias que contribuam para uma organização melhor. Edmonson conclui que **“em uma equipe com alta segurança psicológica, os membros se sentem seguros para assumir riscos perto de seus colegas. Eles se sentem confiantes de que ninguém na equipe envergonhará ou punirá outra pessoa por admitir um erro, fazer uma pergunta ou oferecer uma nova ideia”**.

No Brasil, o pioneirismo no estudo e aplicação do conceito criado por Amy Edmonson foi trazido pelo IISP – Instituto Internacional em Segurança Psicológica. Para dar visibilidade ao tema, a instituição publicou sete elementos práticos que consistem em um ambiente seguro para profissionais:

7 elementos para um ambiente de trabalho seguro

01
Contribuições e talentos individuais devem ser valorizados por todos.

02
Os erros devem ser vistos como problemas de aprendizado e não de execução.

03
O nível de confiança elevado para lidar com problemas complexos em conjunto.

04
Respeito mútuo como premissa das relações com base em solidariedade e empatia.

05
Abracçar a diversidade é fundamental para que exista uma cultura de ideias para além do padrão preestabelecido, sem julgamentos.

06
Estabelecer uma cultura de aproximação e acessibilidade por parte de todos os integrantes da equipe.

07
Proporcionar um ambiente seguro para que os membros possam assumir riscos.



Inovação é sobre pessoas e suas relações

Em 2016, o Google, big tech que tem a inovação como uma peça-chave dos seus negócios, tentou identificar o principal fator de sucesso e fracasso das suas equipes, com o Projeto Aristóteles. Ele trouxe uma nova visão sobre equipes com alto empenho. Havia uma ideia de que a reunião de profissionais brilhantes em um mesmo time seria o suficiente para a inovação, porém, o estudo desmitificou esse conceito e apontou que a produtividade estava ligada à forma como as pessoas conviviam entre si na empresa.

A inovação ocorre a partir de ambientes empáticos, sem julgamentos, confortáveis, onde as pessoas podem ser o que são e expressar suas ideias de forma natural.

A segurança psicológica tem um papel fundamental no processo de inclusão de profissionais na cultura corporativa da empresa. Sentir-se isolado ou desconhecido é o maior preditivo de insatisfação. Segundo o relatório [“Descobrimo uma ameaça sutil ao seu negócio: seu funcionário”](#), da United Minds, os profissionais menos satisfeitos se sentem, esmagadoramente, nem ouvidos nem vistos. Eles são os mais propensos a se sentirem excluídos das interações com colegas de trabalho, desconfortáveis conversando com sua liderança, ou sentirem que estão operando fora da cultura.

A pesquisa feita em parceria com a KRC Research entrevistou 1527 profissionais em tempo integral e mapeou cinco arquétipos de pessoas que têm maior probabilidade de representar uma ameaça para a organização.

Os funcionários **“linha de frente desprivilegiada”** e os **“privilegiados, mas impotentes”** são os mais dispostos a perceber a liderança como indiferente à dinâmica do local de trabalho, sem vontade de entreter pontos de vista diferentes dos seus e não investem em tornar a organização mais diversificada, equitativa e inclusiva.

A resiliência de uma empresa no mercado, ou seja, a capacidade dela se adaptar e evoluir frente às diversidades encontradas, está inexoravelmente atrelada ao nível de satisfação dos seus funcionários. E para isso, há a

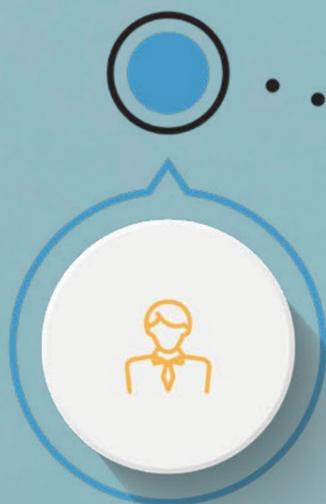


necessidade de redefinir os acordos que sustentam a relação empregados/empregadores. Com foco nas mudanças do trabalho, conduzimos, também em parceria com a KRC Research, a pesquisa "**Nexus: Um Panorama da Experiência das Pessoas**", que analisa profissionais de todos os níveis dentro de uma organização, trabalhadores de linha

de frente e de indústria em igual medida, em oito setores de sete mercados globais.

Reconhecendo que não existe uma única medida que englobe a experiência de uma pessoa, o estudo busca compreender quatro dimensões diferentes:

As pessoas estão satisfeitas?



Esperam permanecer na empresa?



Recomendam a empresa?



Como a empresa se classifica em relação aos seus pares?



Com dados atualizados até 2021, o estudo revela um roteiro para executivos que buscam evoluir e aprimorar a jornada das pessoas nas empresas. Aos participantes, foi pedido que classificassem fatores organizacionais, comportamentais e culturais de acordo com o que é mais importante para elas. A pesquisa é oportuna no contexto em que 44% dos profissionais brasileiros relatam aumento da exaustão durante a pandemia – dados revelados pelo estudo encomendado pela Microsoft com 6 mil pessoas em 8 países -, e nos Estados Unidos, movimentos como o Quiet Quitting vêm ganhando força, onde trabalhadores estão deixando seus empregos em um volume nunca visto ao longo das últimas duas décadas, como um reflexo de sintomas de burnout.

Segundo dados do Escritório Norte-Americano de Estatísticas Trabalhistas, cerca de **49 milhões** de profissionais se demitiram em 2021, um número superado no ano seguinte, com **50 milhões** de profissionais aderindo à “**Grande Renúncia**”. Desde 2022, a área de tecnologia demitiu mais de 100 mil funcionários, e apenas em 2023, as big techs já reduziram por volta de 40 mil postos de trabalho, com Alphabet e Amazon liderando os layoffs.

Entre os quase 80 fatores destacados para determinar o que realmente gera satisfação, retenção e advocacy, os **10 itens** mais importantes para pessoas que procuram seu trabalho ideal são:

03 Pares de confiança

04 Salário e benefícios competitivos

07 Apoio ao bem-estar

08 Tratamento justo

05 Recursos para ter sucesso

06 Capacidade de sucesso sem vieses

09 Líderes motivadores e solidários

10 Equilíbrio entre trabalho em vida pessoal

01 Segurança no trabalho

02 Ambiente de trabalho positivo

Um novo modelo de Ex

Com base nesses dados, vemos que a experiência das pessoas não se delimita apenas ao que ela oferece à empresa, mas está ancorada em um compromisso mútuo entre os profissionais e seus empregadores.

1 o que é
inegociável

2 o que
eu dou

o que criamos
juntos

o que eu
recebo

PILARES

PILARES

Líderes também são responsáveis por definir políticas para pessoas e liderar pelo exemplo. Entre os funcionários, é preciso que exista um compromisso uns com os outros. Isso proporciona um local positivo onde há o apoio e reciprocidade entre todos.

Mais de 50% da probabilidade de um indivíduo defender e permanecer na empresa é motivada por quatro fatores principais. Este modelo é universal para todos os tipos de locais de trabalho, em qualquer continente, demografia ou setor.

Negócios mais humanos

Priorizar o lado humano das organizações e suas constantes mudanças é o caminho a percorrer ao analisarmos os efeitos sociais e culturais da pandemia e do cenário político-econômico atual sobre as relações de trabalho.

Nas próximas páginas, você encontrará artigos pensados por especialistas diversos para abrir o diálogo entre as empresas e estabelecer uma conexão real para as organizações e líderes que buscam aprimorar a experiência das pessoas em seus ambientes.

Boa leitura!

hu ma niza ção

nas empresas

Emiliana Pomarico, Gerente Executiva da Escola Aberje de Comunicação e colaboradora convidada desse e-book, traz um olhar sobre o fator humano no mundo corporativo e traz alguns pontos importantes que empresas devem levar em consideração.

Humanização nas empresas

Para explicar o conceito de humanização nas organizações, é preciso primeiro refletir o que é a desumanização. Em um mundo tão veloz, efêmero e que muitas situações ocorrem simultaneamente, as relações de trabalho acabam baseando-se na hiperconectividade, no encurtamento dos prazos, no estado de emergência para soluções e na inadmissão de erros. Há também o endossamento de um estado permanente de urgência que faz com que os indivíduos se sintam pressionados – por superiores, por pares e até por si mesmos – enxergando-se na necessidade de produzir resultados positivos a todo o momento.

As pessoas tornam-se como máquinas, o digital torna-se a sua extensão. Normalmente, o ambiente de trabalho ainda não demonstra ser um espaço para as individualidades e suas micronarrativas - histórias, dores, sentimentos e sonhos de cada pessoa que ali convive. A mecanização dos processos leva à desumanização das relações.

Nesses processos, há ainda a responsabilidade de cada pessoa sobre as relações que constroem no ambiente de trabalho. O filósofo Martin Buber traz a ideia da relação que temos com o outro, de forma que, por vezes, desumanizamos esse outro quando o reduzimos a uma parte de sua totalidade e complexidade. A ideia que ele traz é de

que, quando existe uma relação “Eu-Tu”, esta consiste em um relacionamento pleno entre os dois seres, englobando em sua amplitude os sentimentos e ideias de ambos, já quando o que existe é uma relação “Eu-Isso”, esta consiste em uma relação entre um ser e apenas uma parte ou elemento do outro.

Ou seja, quando se considera o outro como “isso”, este é reduzido a apenas um rótulo, a uma característica, a um estereótipo, a um cargo ou a uma função, restringindo-o a uma única ideia de que se tem sobre esse outro. Nesse tipo de relações “Eu-Isso”, tira-se dessa pessoa as suas características humanas, simplificando as suas complexidades, os seus diversos



papeis, sentimentos, histórias, talentos e possibilidades de tentar, acertar e errar - e ocorre a desumanização. Quando a pessoa é reduzida a “isso”, abrem-se também portas para preconceitos, julgamentos e desrespeitos.

Ao se falar em características humanas estão, por exemplo: as infinitas capacidades de refletir e de fazer escolhas, a aquisição e absorção única de cada ser sobre novos saberes e interesses, a disposição singular para com o próximo e a criação de laços de empatia, a apuração das diversas emoções, o desenvolvimento de aptidões possíveis em cada realidade para adentrar e tentar solucionar os problemas da vida, a percepção individual da complexidade do mundo e dos seres, além da busca particular de propósitos e sentidos para a existência. Por isso, um ser humano não é apenas “isso” ou “aquilo”, é um ser único e

complexo, sendo que há dentro de cada indivíduo uma infinidade de personagens que ora se exibem ora se ocultam. Personalidades que polixistem no real, no virtual e no imaginário. Cada um tem em si universos de sonhos, mas também galáxias de incertezas e de medos. Explosões de felicidade e implosões de infelicidade. Impulsos insaciados de desejos e de não-quereres. Por vezes, carregados de ausências e silêncios e, por outras, repletos de presenças e de vozes. Experiências e micronarrativas únicas. Cada um com a sua dignidade, distinta e insubstituível, seu jeito único de ser, sentir e estar no mundo.

Ao se pensar na humanização, portanto, - e não na institucionalização dos processos - ela exige vontade organizacional, acolhimento da liderança e desenvolvimento da cultura organizacional pelas pessoas que ali circulam. É responsabilidade de cada

um dos integrantes da empresa ter uma visão crítica e compreender como suas ações, narrativas e relacionamentos influenciam na construção dessa cultura, para que não haja dissonâncias entre o que a cultura estabelece como narrativa e o que as pessoas vivenciam na prática.

Práticas de humanização - para líderes e equipes

• Ter autocrítica e estar aberto aos aprendizados:

Líderes e equipes precisam estar preparados para cocriarem uma cultura humanizada. Participar de treinamentos e se capacitar, não apenas em técnicas e linguagens, mas também para o desenvolvimento das sensibilidades. Cursos de humanização da comunicação, de comunicação não-violenta, de relacionamento interpessoal, treinamentos sobre como

ter conversas difíceis e dar feedbacks, desenvolvimento da escuta ativa, especializações em comportamentos humanos e vieses inconscientes etc. pode ser um primeiro passo para a autocrítica e as possíveis mudanças para implementar práticas mais humanizadas.

• Compreender as diversas e múltiplas micronarrativas:

Por meio da compreensão das diversas micronarrativas de uma organização podem-se descobrir personalidades, talentos, propósitos e valores, sejam da vida pessoal ou profissional do indivíduo, que refletem o seu lugar como ser humano no mundo, e, inclusive, no mundo organizacional. A compreensão das histórias individuais reconhece cada pessoa a partir de suas particularidades e diversidades, o que pode ser admirado, aproveitado e respeitado, a grande riqueza e

potencialidade que existe dentro de cada integrante da organização.

• **Desenvolver técnicas de comunicação afetiva e não-violenta:**

A afetividade pode ser caracterizada como a capacidade de experimentar sentimentos e emoções. Isso significa que, implicitamente, no conceito de afetividade está a presença de um conteúdo relacional: ser afetivo em relação a nós mesmos, aos outros ou a algum fato ou contexto ambiental. Para que esta experimentação de sentimentos e emoções ocorra, é necessária a compreensão do contexto e das micronarrativas que dele fazem parte, tanto das suas próprias, que devem ser observadas com autocrítica, como as dos outros, que devem ser entendidas com respeito e sem julgamentos,

enxergando todas as potencialidades de afeto que este relacionamento pode gerar. Espinosa, o filósofo dos afetos, esclarece essa compreensão, ao afirmar que, quando um corpo é afetado, esse afeto pode aumentar ou diminuir a sua potência de agir, estimulando-o ou refreando-o. Se os afetos produzem alegria, a potência de agir é aumentada, caso contrário, se são causa de tristeza, ela diminui. Uma relação “eu-isso” é exemplo de afeto que pode levar a ações negativas por parte do outro, como as desmotivações, a corrosão das lealdades, a falta de compromisso e até prejuízos da saúde mental. Relações assim podem ser derivadas da falta de entendimento das necessidades individuais instauradas nos ambientes corporativos, os quais se encontram cada vez mais hostis e competitivos, e menos acolhedores. Por isso, desenvolver a comunicação não-violenta possibilita criar

melhores diálogos e afetos positivos, a partir da escuta ativa, da empatia e do entendimento dessas necessidades.

• **Não criar narrativas paradoxais que podem gerar o assédio moral organizacional:**

Muitas vezes, a organização pede um comportamento agressivo e competitivo, mas, ao mesmo tempo, diz ao indivíduo que seja colaborativo e que canalize todas as suas energias para ser inovador e criativo. Que faça tudo isso, porém, obedecendo e se submetendo às regras do jogo. Diz ainda que a criatividade arriscada é incentivada, mas o erro é punido; que ele deve expressar sua singularidade, mas sem destoar do grupo; que o aplaude como herói, mas que seu lugar pode ser tomado a qualquer hora. Esses são alguns exemplos de narrativas paradoxais

escritas por Maria Ester Freitas, no livro Vida psíquica e organização. Nelas há uma noção de sentido regulado que não corresponde ao sentido que cada integrante da organização lhe dá — incoerência que, muitas vezes, o desmotiva de suas tarefas. Outros casos de narrativas dissonantes e paradoxais, que podem gerar o chamado assédio moral organizacional são aquelas apontadas como “motivacionais”, que dizem que o trabalhador tudo pode em suas capacidades, mas escondem por trás o estímulo a autopressões por resultados positivos, mesmo que as metas sejam inviáveis em relação a prazos e números, ou então, quando não se demonstra reconhecimento, nem se oferecem salários justos ou estruturas e recursos suficientes e adequados para a realização das tarefas com qualidade. Outros exemplos são quando há comentários e julgamentos que



fazem com que as pessoas se sintam culpadas, envergonhadas, humilhadas ou desconfortáveis. É importante manter uma visão crítica e ampla, assim como o discernimento, a fim de identificar aquilo que não é funcional na cultura organizacional e que esteja causando mal-estar, ainda que isso seja “aparentemente aceito” pelas pessoas.

• **Criar espaços de escuta ativa e de conversas significativas:**

Podem-se proporcionar conversas significativas, focando em micronarrativas individuais, seja em ambientes virtuais ou rodas de conversa mediadas, com técnicas de escuta ativa e de comunicação não-violenta. São chamados também de rituais de acolhimento, como a formação de redes de apoio ou de comunidades em redes sociais internas, que estimulam relacionamentos mais humanizados.

A criação de oficinas de ideias, por exemplo, propicia o compartilhamento das experiências vividas e contribui para geração de novos processos e novos caminhos. Muitas vezes não há compreensão por parte da liderança, nem dos pares, sobre o que é o bem-estar para cada indivíduo que faz parte da equipe.

Normalmente não se abrem espaços dialógicos para ouvir medos, culpas, necessidades, inseguranças ou sentimentos, de modo a conseguir um balanço de expectativas razoáveis e realistas de ganhos e de perdas para as pessoas e para os resultados esperados pela empresa. Não se trata da criação de manuais, racionais e técnicos de comportamentos, mas do real entendimento das necessidades em um ambiente que possibilite e/ou fomente a manifestação das complexidades e diversidades, a escuta (não a que vigia e pune, mas a que quer conhecer e aprende) e a realização da autocrítica. Dessa forma, será possível aprender, criar e qualificar as relações e os vínculos, constituindo legitimidade e ampliando a sintonia entre os objetivos da organização e os dos sujeitos que a constituem.



Emiliana Pomarico
Gerente Executiva
da Escola Aberje de
Comunicação, Doutora e
mestre pela ECA-USP em
Ciências da Comunicação
e membro do Grupo
de Estudos de Novas
Narrativas da ECA-USP

_capítulo 02

diversidade

Equidade & Inclusão na construção de equipes

Nosso coeditor Bruno Cetira, Gerente de DE&I no grupo IPG DXTRA, fala sobre como a composição de times em ambientes corporativos precisam levar em consideração os valores de DE&I, e o que as empresas têm a ganhar com essas práticas.



Somos todos iguais? Iguais a quem?

Gêmeos univitelinos (originados da fecundação de um único óvulo) compartilham o mesmo DNA, mas quando ainda estão no útero já começam a apresentar diferenças. Ao longo da vida, esses indivíduos que podem parecer idênticos, se tornam pessoas com características únicas e por vezes até opostas. Se pessoas que possuem a mesma carga genética podem ser tão diferentes entre si, o que dirá de pessoas que sequer são da mesma família?

“Cada pessoa é única” é uma constatação bastante simples e repetida à exaustão, mas parece ser constantemente esquecida quando falamos de coletivos: famílias, grupos sociais, colegas, equipes. Esses grupos são identificados ou nomeados a partir do momento em que se constata uma ou mais coincidências entre os indivíduos. Esse grupo gosta de morango, enquanto aquele grupo

gosta de manga. As semelhanças são facilmente detectadas, mas também são as diferenças. Não se pode esquecer que cada integrante de um grupo tem muitas outras características além daquelas coincidências. Uma pessoa que faz parte de um fã clube de uma banda é muito mais do que apenas fã daquela banda, a sua personalidade é muito maior e mais complexa do que esse traço – na verdade, é muito

provável que ela tenha mais pontos de divergência do que pontos em comum com os outros fãs.

A fantástica fábrica de padrezinhos

Então, se temos nossas tantas diferenças, por que elas são tão frequentemente ignoradas? Em parte, esse apagamento pode ser involuntário quando levamos em conta a nossa necessidade de pertencimento. Seres humanos são inerentemente sociais, e ao nos relacionarmos e para nos relacionarmos, identificamos e acentuamos pontos comuns.

Precisamos da noção de grupos para não nos sentirmos isolados, seja por instinto de sobrevivência ou por apoio emocional. Mas o que permite a criação de nossas identidades e um tecido social entre nós, em última instância também se expressa como comportamento de manada. Inconscientemente, somos capazes de relegar nossas peculiaridades a segundo plano por medo de destoarmos do conjunto. Isso se traduz em comportamentos miméticos (eu faço porque todo mundo faz) e em

abdicações pessoais (o todo é mais importante do que eu). Outro grande responsável por essa lógica é o sistema de produção surgido na Revolução Industrial, no qual se fez necessária uma padronização da força de trabalho. Lá na metade do século XVIII, quando se criaram as linhas de produção, todas as pessoas – ou pelo menos grupos de pessoas – precisavam desenvolver as mesmas habilidades para que a operação funcionasse em sua capacidade máxima, ao mesmo tempo em que se tornassem substituíveis.

Em 200 anos, essa lógica não só se manteve praticamente intacta como transbordou para além das fábricas, já que vida pessoal e vida profissional têm uma divisão cada vez mais turva. Seguimos nos sacrificando em prol do sistema, ao invés de adequá-lo às nossas realidades.

Somando às questões sócio identitárias e à nossa relação com o trabalho, aponto mais um grande catalisador desse nivelamento injusto: nosso sistema sociopolítico.

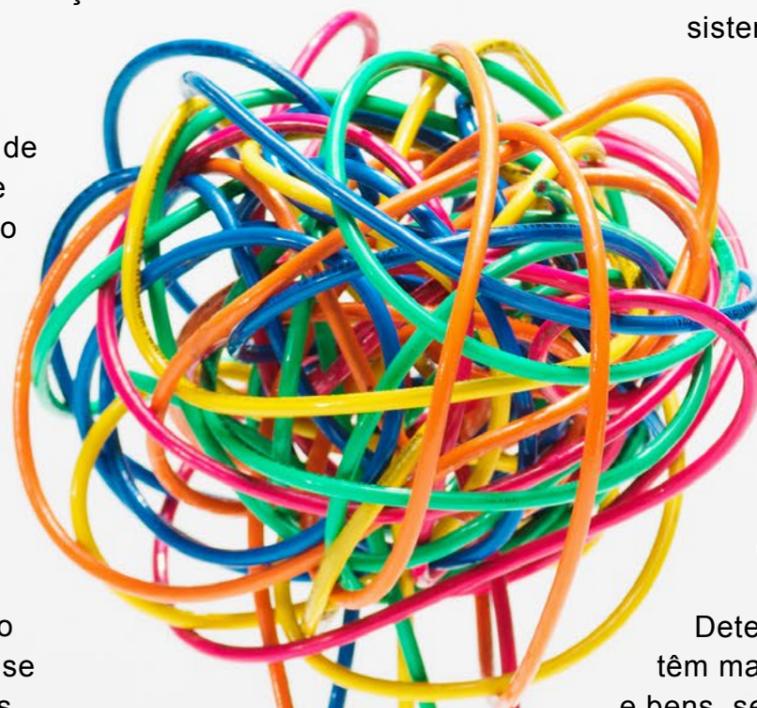
Em sociedades altamente hierarquizadas como vemos no ocidente contemporâneo, atributos como situação econômica, idade, aparência física (entre muitos outros) são utilizados como ferramenta de controle.

Determinados grupos têm mais acesso a direitos e bens, sejam eles materiais ou imateriais. Paradoxalmente, o discurso falacioso de que “somos todos iguais” é utilizado como maquiagem para um sistema injusto e excludente. Se formos todos iguais, não pode haver espaço para discordâncias ou questionamentos que ameacem mudar as estruturas.

Diversidade da porta para dentro: por que deveria me preocupar?

Seja de forma consciente ou inconsciente, por boa ou má fé, por influências externas ou internas, fato é que nossas diferenças são constantemente podadas também em ambientes profissionais, onde por muito tempo a nossa vida pessoal deveria ser deixada porta afora. Na intenção de criar um ambiente neutro, muitas empresas ainda hoje varrem as diferentes necessidades, pontos fortes e frágeis de seus colaboradores e colaboradoras para debaixo do tapete, tornando invisíveis também os vieses inconscientes que todos e todas temos.

Construir equipes diversas é uma das etapas cruciais para criarmos empresas verdadeiramente inclusivas e equânimes, mas é um processo que não acontece de forma orgânica. Exatamente por conta de nossos vieses inconscientes – e todos os temos – acabamos seguindo os caminhos mais fáceis, e frequentemente esses caminhos resultam em composições homogêneas, com profissionais muito parecidos entre si. Os impactos dessa



forma de contratação são muitos, mas destaque três: as empresas deixam de contribuir para uma sociedade mais justa na qual mais pessoas têm oportunidades, deixam de lucrar e colocam em jogo suas reputações. Na outra ponta, não faltam estudos que apontam que empresas que investem em iniciativas de Diversidade, Equidade e Inclusão ganham mais do que empresas que não o fazem.

Um estudo da United Minds que entrevistou mais de 1.500 profissionais de grandes empresas de diversos países e setores mostra que 79% das pessoas entendem que uma organização diversa, equitativa e inclusiva atrai talentos de alta performance. Além disso, 72% das pessoas entrevistadas também acredita que iniciativas de DE&I melhoram os resultados finais (inclusive os financeiros).

Para além das questões sociais fora da empresa, esse é o argumento que faz muitas lideranças pensarem com mais afinco e decidirem mudar a forma de atuar. Equipes mais diversas são capazes de encontrar mais problemas e soluções, gerando mais negócio. Elas também têm um nível de satisfação maior, por entenderem que o local em que trabalham as valorizam e reconhecem. É um jogo de ganha-ganha.

A fórmula mágica

Não, ela não existe. Mas existem maneiras de potencializar essas mudanças, e todas elas envolvem esforços conscientes. Por sermos criados em culturas imbuídas de preconceitos e vieses, não podemos nos dar ao luxo de confiar essas mudanças ao acaso. É inegociável buscar intencionalmente essas mudanças e se comprometer com elas.

Uma das primeiras etapas dessa receita é a atração de talentos. Ao buscar profissionais para uma vaga, é importante olhar e considerar pessoas de grupos minorizados – pessoas que têm menos acesso ao mercado de trabalho e até se aplicam menos a vagas por medo de não serem contempladas.

Sem uma busca deliberada, continuaremos repetindo o padrão e contratando pessoas com perfis similares e excluindo parcelas significativas da população. É nessa etapa que a Diversidade aparece, e aparece em muitas formas – gênero, raça e etnia, idade,





deficiências, orientações, formações, entre muitas outras. Mas a Diversidade não seria nada sem a Inclusão. Não basta contratar perfis diversos e construir equipes heterogêneas. Essas pessoas precisam de diferentes oportunidades de desenvolvimento, aprendizado, reconhecimento e valorização, e voltamos à importância de checarmos nossos vieses inconscientes.

Sem entender nossos próprios preconceitos, acabamos causando, entre outros males, tratamentos injustos. Se não atentarmos para o racismo estrutural que permeia nossa sociedade, por exemplo, corremos o risco de inviabilizar os talentos de pessoas negras. E como um terceiro elemento, temos a Equidade. Um sistema justo, diverso e inclusivo que inclua políticas afirmativas, engajamento e participação de colaboradores, estrutura de carreiras e desenvolvimento. Esse sistema vai variar de empresa para empresa, levando em conta as realidades que seus colaboradores trazem.

Balanco geral

Se a situação da sua empresa ou equipe não é a ideal – o que é bastante provável, visto que estamos todos, todas e todes evoluindo – não se desespere. O ponto de chegada pode nunca chegar, pois os desafios mudam com o tempo. Mas também não existe um ponto de partida ideal, então a questão é mesmo começar da forma possível e avaliar riscos e metas ao longo do caminho. O mais importante aqui é entender a realidade do seu contexto e agir de acordo, estabelecendo objetivos nítidos, justos e acima de tudo, factíveis.

Na próxima oportunidade de contratar uma pessoa, atente para alguns pontos:

• **Onde está buscando profissionais?** Amplie os horizontes, busque outras fontes, como iniciativas de empregabilidade com foco em grupos minorizados, como TransEmpregos, ID_BR e Maturi.

• **Como está anunciando?** É importante que as descrições das vagas sejam acessíveis e deixem claro que pessoas de grupos diversos são bem-vindas. Muitas pessoas deixam de se candidatar para vagas por receio de não serem bem recepcionadas ou nem consideradas para o processo.

• **Como está entrevistando e selecionando?** Os processos seletivos precisam ter acessibilidade, além de levar em conta e respeitar a diversidade. Muitas pessoas desistem no meio do processo por não se sentirem acolhidas e respeitadas.

• **A empresa e suas equipes estão preparadas para receber pessoas de diferentes perfis?** Muitas vezes é necessária uma sensibilização interna para que a nova pessoa seja bem recepcionada. Isso pode envolver conversas sobre pronomes pessoais, respeito ao nome social, e até a contratação de profissionais de Libras.

• **Depois de contratada, a pessoa está recebendo tratamento justo?** Não se deve contratar apenas para seguir uma regra ou cota. Todas as pessoas devem receber oportunidades de crescimento e aprendizado para que se desenvolvam. Algumas podem precisar de suportes específicos para isso, desde ferramental (como leitores de tela, teclado em braile) até treinamentos técnicos que não tiveram a oportunidade de obter fora da empresa.

Com essas perguntas em mente, é muito mais provável que sua equipe cresça de forma mais diversa – ou seja, saudável, feliz e produtiva.

Bruno Cetira, Gerente de Diversidade, Equidade & Inclusão no IPG DXTRA

in clu são

é pertencimento

_capítulo 03

Convidamos Priscila Siqueira, CEO da Vale PCD, para nos trazer um panorama do mercado de trabalho com foco em pessoas com deficiência: os desafios, o capacitismo como processo de exclusão e o que podemos fazer para mudar essa realidade.

Uma visão de oportunidades para pessoas com deficiência

• Cenário atual da empregabilidade PcD

Quando falamos sobre empregabilidade para pessoas com deficiência, pensamos em todas as barreiras que enfrentamos, desde falta de acesso às escolas e universidades, até o despreparo e resistência de muitas gestões para conviver com PcDs e entender as nossas demandas.

Segundo as últimas pesquisas feitas, somos mais de 45 milhões e menos de 1% de nós tem um emprego formal, mesmo com a existência da lei de cotas. A lei estabelece que empresas com cem ou mais funcionários devem direcionar uma porcentagem das vagas para pessoas com deficiência, garantindo a equidade no ambiente de trabalho. Infelizmente, a fiscalização

sobre isso não é efetiva e das poucas empresas auditadas apenas 53% cumprem a lei devidamente. Não existem muitos dados sobre como as PcDs estão sendo cuidadas e se desenvolvendo nas organizações.

• Dificuldades para ingressar nas corporações

O mercado não nos percebe enquanto consumidores, como pessoas que também geram lucro, pagam impostos e fazem a economia rodar. Não se vê propagandas voltadas para o público PcD e quase não temos representatividade na mídia - mesmo ganhando um espaço maior na internet desde o começo da pandemia. Isso também tem impacto no interesse das empresas sobre a contratação das pessoas com deficiência.

Ainda somos vistos como pessoas incapazes ou como um fardo, pela necessidade de acessibilidades específicas. Nossas habilidades não são valorizadas, pois a deficiência e as barreiras têm um peso maior. Desde o processo seletivo somos avaliados de acordo com as mudanças que a empresa e a gestão precisarão fazer para nos receber, o que acaba resultando na contratação de pessoas com deficiências ditas como “leves”, que pedem pouca ou nenhuma alteração na arquitetura e na cultura empresarial.

Também é comum que apenas vagas de nível médio nos sejam oferecidas, apesar das nossas qualificações. É uma realidade que muitos de nós não concluímos os estudos, mas quando há vagas para PcDs em cargos de liderança, não se consegue preencher esse espaço e não é cogitado desenvolver aquelas pessoas que já estão na organização.

• **Capacitismo como uma questão estrutural**

Tudo isso se dá devido ao capacitismo, que é a estrutura de opressão social que discrimina pessoas com base nas

suas capacidades. É qualquer tipo de preconceito contra pessoas com deficiência e se manifesta das mais diversas formas, nos mais diversos ambientes - escola, mídia, trabalho, convívio social. O capacitismo se manifesta em várias violências cotidianas que são tão naturalizadas que passam despercebidas por quem não está tão bem informado. Pensar em pessoas com deficiência como heróis ou heroínas por buscarem espaço no mercado de trabalho, é uma delas. Isso responsabiliza o PcD e nos coloca sempre nesse lugar de “superar” as dificuldades, quando elas deveriam ser eliminadas.

• **Acessibilidade atitudinal**

Quando falamos em inclusão e acolhimento, a primeira barreira que precisa ser retirada é a atitudinal. Acessibilidade atitudinal nada mais é do que as suas ações frente às pessoas com deficiência: como nos percebem, como nos tratam, se estão preparados para nos ouvir e repensar atitudes, que mesmo sem ter intenção, são negativas quando estamos tratando com pessoas com deficiência e contribuem para uma maior exclusão

do nosso recorte em diversos meios, inclusive no ambiente de trabalho.

Quando se duvida da capacidade profissional de uma PcD, automaticamente se recusa oportunidades, barra o seu desenvolvimento, não a inclui em grupos e não se cria um ambiente seguro para que ela tenha autonomia.

Importante lembrar: antes de terem uma deficiência, elas são pessoas e não são menos capazes e podem responder por si mesmas. Precisamos saber que a autonomia faz parte de uma das bases da inclusão da pessoa com deficiência e que todos estamos suscetíveis a reproduzir alguma barreira, por isso é importante se capacitar e principalmente, se relacionar, conviver e dialogar com pessoas com deficiência. Como ser um espaço acolhedor para pessoas com deficiência:

- Entenda que somos diversos e toda deficiência é uma experiência única, com especificidades diferentes;
- Ofereça recursos, diálogos e muita escuta para que esse acolhimento

aconteça, sem tentar prever aquilo que precisamos;

- Pense em acessibilidade desde a divulgação do processo seletivo, lembrando de usar as ferramentas que as redes sociais oferecem: texto alternativo, legendas etc;
- Reconheça e incentive as nossas potencialidades, não supondo que ser PcD afeta negativamente quem somos ou nossos outros sentidos;
- Pense em treinamentos, palestras e oficinas sobre diversidade para todos os funcionários;
- Repense o seu vocabulário, pois muitas palavras e expressões que se usa no dia a dia são capacitistas (“aleijado”, “usar como bengala”, “retardado”, “dar uma de João sem braço”, “portador de deficiência”, “portador de necessidades especiais”, “pessoas especiais”);
- Lembre-se que deficiência não é uma palavra ruim, pode usar sem buscar eufemismos que nos apagam;
- Busque desenvolver as pessoas



**Priscila Siqueira, psicóloga,
CEO da Vale PCD, embaixadora
e jovem líder LGBT na TODXS.**

com deficiência que trabalham na sua empresa e prepará-las para cargos de liderança - também queremos crescer profissionalmente;

- Não romantize as barreiras que precisamos atravessar todos os dias: não somos heróis ou heroínas por vivermos em um mundo que não nos favorece;
- Pense em criar comitês de diversidade e canais seguros de denúncia que garantam a proteção dos denunciantes e respostas efetivas para os casos;

• **Experiência positiva**

Durante a minha trajetória, me candidatei a vagas em organizações que não souberam me acolher e tinham como objetivo apenas preencher a cota. Algumas delas também não prepararam uma vaga antes de me chamar para uma entrevista ou se preocuparam em saber quais as minhas habilidades. Teria sido diferente caso existissem vagas específicas, que mesmo voltadas para a lei de cotas, fossem pensadas de uma forma séria, valorizando os candidatos e suas potencialidades. Além, claro, de não existir exclusão de deficiências vistas como “mais graves”, que exigem mudanças arquitetônicas e

atitudinais mais elaboradas.

Foi em um trabalho voluntário que encontrei escuta ativa e conseguiram ver o meu potencial junto com a vontade de aprender. Foi na TODXS Brasil que descobri que poderia ser uma grande líder, participando de oficinas, tendo liberdade de levar as minhas ideias, com apoio de consultores e mentores para construir meus projetos e entender que posso ocupar espaços que não imaginava antes. É comum que, enquanto PcD, eu me percebesse como alguém que precisava aceitar o lugar onde me colocassem, mas na TODXS percebi que poderia não só escolher organizações que me valorizam, como também criar a minha.

Dessa forma, consegui desenvolver e liderar a minha própria instituição. Nela, busco falar sobre interseccionalidade, ajudar pessoas a se prepararem para o mercado de trabalho e ajudar empresas com consultorias baseadas na minha vivência e pesquisas, para que a inclusão aconteça cada vez mais humanizada e acessível.

Fonte de dados citados: Trabalho de conclusão de MBA na USP: Experiência de Inclusão das Pessoas com Deficiência no Ambiente de Trabalho - Julia Piccolomini

Uma visão de
oportunidades
para pessoas

ne gras

Nosso outro convidado, o Professor Babilon Carvalho, traz uma perspectiva sobre a segurança psicológica de pessoas negras no meio corporativo, fazendo uma recapitulação dos aprofundamentos de desigualdades pela pandemia e os impactos das políticas afirmativas.

A insegurança psicológica tem cor: as organizações corporativas e a pressão sobre as pessoas colaboradoras negras

O mundo corporativo é tido pela sociedade como um caminho de sucesso e realizações materiais, onde as posições hierárquicas vão estabelecendo os níveis de qualidade aos quais os indivíduos das grandes instituições e empresas privadas almejam avançar em suas carreiras.

Esta solidez das carreiras e dos cargos no ambiente organizacional ocorre gradativamente, e as posições de liderança despertam um processo de competitividade e meritocracia, definida como padrão no desenvolvimento dos sujeitos nele imbricados.

Num cenário atual de mercado pós-covid, as empresas perpassam por transformações econômicas, sociais, inclusivas, tecnológicas e sustentáveis, a partir da Environmental Social and Governance (ESG), que vem exigindo uma mudança de postura tanto das organizações quanto das pessoas colaboradoras. Importante salientar que

esta mudança afeta diretamente 55,8% da população nacional, composta por pessoas negras, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018). No entanto, não é possível visualizar uma expressividade de pessoas negras nas empresas em cargos de lideranças, alta lideranças e/ou diretorias executivas. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (PNAD/IBGE, 2019) evidenciam que o número de pessoas negras no Brasil que estavam desempregadas chegava a ser quase o dobro do número de pessoas brancas. Este dado, que o Instituto de Pesquisa

Econômica Aplicada (IPEA) aponta, se refere a cerca de 12,8 milhões de pessoas que estavam desocupadas no primeiro trimestre do ano de 2019. **Dessas, mais de 8,2 milhões se identificam como pretas ou pardas, o que representa 64,2% do total.**

Já para a agência Austin Rating (2022), o Brasil tem a quarta maior taxa de desemprego do mundo. De acordo com a consultoria realizada pela Austin Rating, o percentual chega a 13,2% no levantamento da classificação de risco, elaborado a partir das novas projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI) para a economia global. Durante a pandemia do Covid-19, que provocou ou acentuou diversas situações de vulnerabilidades nos países em desenvolvimento, a população negra passou a ocupar ainda mais os espaços insalubres, a marginalidade e a falta de trabalho, seja nos trabalhos informais ou nos trabalhos formalizados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A evidência desse aprofundamento de desigualdades é trazida pelo IPEA:

“a taxa de desocupação cresceu para todos os grupos de cor ou raça, com média geral passando de 10,7% para 13,1% entre maio e julho. Considerando-se somente

a população negra – homens e mulheres –, essa elevação foi ainda superior: passou de 10,7% e 13,8% para, respectivamente, 12,7% e 17,6%.” (IPEA, 2021).

Essa situação provocou uma desordem nas organizações, ocasionando instabilidades econômicas e uma consequente retração na economia do país.

Instabilidade potencializada

Um ponto a se ressaltar é que o *turnover* (ou rotatividade) de pessoas brancas nas empresas versa altos índices, uma vez que as oportunidades para a branquitude estão vinculadas ao processo histórico de privilégios. No que tange pessoas negras, este *turnover* praticamente não existe, o que evidencia a chave da vulnerabilidade sofrida por pessoas negras no trabalho. Resumindo, pessoas brancas trocam de emprego mais frequentemente porque têm mais oportunidades, enquanto pessoas negras tendem a permanecer mais porque a recolocação é mais difícil.

A geração de empregos ficou cada vez mais escassa, além da elevada insegurança na manutenção dos



trabalhos das pessoas negras – pessoas, em sua maioria, sem espaços por conta do racismo estrutural. Desta forma, intensifica-se em diversas pessoas negras gatilhos para doenças psicossomáticas, depressões, pânico e síndrome do impostor, dentre outros diversos processos psicológicos causados a partir de uma economia em processo de instabilidade.

A insegurança das pessoas negras nas organizações perpassa pelo racismo estrutural, com sua busca incessante por “pessoas máquinas” que entreguem suas demandas sem levar em conta suas características humanas (positivas e negativas). O discurso da meritocracia, ainda muito presente nesses ambientes, ignora esses efeitos e dificulta o avanço de pessoas negras nos postos de trabalho,

impossibilitando que elas consigam chegar em cargos gerenciais, altas lideranças ou diretorias.

O medo de errar é constante, causado por diversos vieses inconscientes presentes no ambiente profissional. Entre esses vieses, o “dois pesos e duas medidas”: a pessoa negra não pode errar. Essa problemática da desumanização das pessoas negras é um entrave no qual pessoas de cor esbarram, com a não possibilidade da ocupação de lugares de chefia. Assim, as pessoas não brancas permanecem nos lugares subalternizados. Esta desumanização e exigências são uma forma sistemática de manutenção do processo de subserviência, que remonta historicamente aos séculos de escravização de pessoas não brancas no país.

Esse reflexo é condicionante para o avanço de uma pessoa negra nas organizações. Ela precisa sempre realizar ou demonstrar seu trabalho duas, três, ou até quatro vezes mais do que uma pessoa branca para ter reconhecimento. Para (MBEMBE, 2018), a noção da raça está ligada a uma perspectiva capitalista, que tem como estrutura manter certas populações à margem da cidadania e dos direitos, em situações de exclusão, encarcerados, vulneráveis, sujeitos ao abandono social e até mesmo à descartabilidade.

Diversidade e Exclusão: práticas ilusionistas

A problemática racial no mundo corporativo impõe às pessoas negras que estejam sempre buscando alcançar os lugares ocupados por pessoas

brancas. Essa noção de alcance do negro à sombra do branco foi tratada por Franz Fanon em sua obra “Pele Negra, Máscaras Brancas” e, neste sentido, fazemos um paralelo com o *status quo* da branquitude e dos seus privilégios nas organizações corporativas.

Para muitas pessoas não negras existe uma perspectiva enviesada de diversidade, principalmente através da *tokenização*¹. No entanto, é importante salientar que tokenismo não é inclusão nem diversidade. Ter apenas uma única representação dos grupos minoritários dentro das organizações não é um avanço de Diversidade, Equidade & Inclusão (DE&I). Na verdade, é uma prática frequentemente utilizada para burlar metas e objetivos de DE&I sem realmente gerar mudanças estruturais.

¹ Nota da edição

Tokenização: termo referente a uma falsa ideia de representatividade. Situação em que uma pessoa de um grupo minorizado ou marginalizado é utilizada como exemplo para representar todo o grupo do qual faz parte, frequentemente relegada a cargos e trabalhos decorativos. É uma prática desonesta, muitas vezes utilizada para burlar metas e objetivos de Diversidade e Inclusão.

Mitigar os desejos de alcançar lugares de poder com decisão da caneta é uma das angústias enfrentadas pelas pessoas negras, que vivem sempre em estado de alerta nas empresas por uma percebida falta de estabilidade. Essa percepção se torna um obstáculo nas execuções de tarefas e demandas, além de potencialmente ter consequências psíquicas como o *burnout* e a ansiedade.

A criação de times de DE&I não resolve o apagamento dessas questões subjetivas nas contratações e permanência de pessoas negras nas empresas, e a ausência de debates sobre as desigualdades de salários e cargos gera conflitos no cotidiano das instituições. Esses embates étnico-raciais ocorrem no “*modus operandi*” de forma subliminar e as empresas não conseguirão resolvê-los sem a implantação de comitês de diversidade ou grupos de afinidades que as ajudem a avançar nas pautas de DE&I, como aponta um relatório da Deloitte (2022). Além disso, é importante que haja um processo de inclusão efetivo destas pessoas colaboradoras desde o processo de contratação e *onboarding*, até acompanhamento do desenvolvimento, com implementação de programas de mentoria e outras iniciativas de incentivo.

Os benefícios da segurança: um jogo “ganha-ganha”

Em um clima corporativo que não nutre a segurança psicológica e emocional, grupos vulnerabilizados não se sentem seguros para se expressar, dialogar e estabelecer uma comunicação eficaz em suas relações interpessoais. Esse sofrimento gera riscos para todos, principalmente para aqueles que já estão, de alguma maneira, em desvantagem.

Em um clima corporativo que não nutre a segurança psicológica e emocional, grupos vulnerabilizados não se sentem seguros para se expressar, dialogar e estabelecer uma comunicação eficaz em suas relações interpessoais. Esse sofrimento gera riscos para todos, principalmente para aqueles que já estão, de alguma maneira, em desvantagem.

“...a subjetividade - é o mundo de ideias, significados e emoções construído internamente pelo sujeito a partir de suas relações sociais, de suas vivências e de sua constituição biológica; é, também, fonte de suas manifestações afetivas e comportamentais” (BOCK, 1999, p.09).

Empresas têm a obrigação de adotar benefícios que incentivam o desenvolvimento profissional e proporcionam as ferramentas necessárias para tal. Para além das condições básicas de trabalho como o ferramental (computadores, assentos, softwares, hardwares etc.), é crucial levar em consideração que outros recursos podem ser oferecidos. Um bom exemplo, instituído pelo IDBR (Instituto de Identidades do Brasil), é o “vale terapia”. Iniciativas como essa, que focam em bens intangíveis, têm como objetivo melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e gerar uma experiência diferenciada e positiva dentre as poucas oferecidas pelas empresas atualmente.

Há uma busca pela inovação com os processos de DE&I nas organizações e é necessário destacar que esses esforços são investimentos. Quanto mais resultados essas iniciativas tiverem, mais rentabilidade a empresa vai obter, vide a pesquisa da McKinsey & Company (2018). Além de lucros, a Deloitte (2022) evidencia, em uma pesquisa em 2021, que as empresas com projetos como grupos de afinidades têm tornado os ambientes mais saudáveis e prósperos para os colaboradores e, conseqüentemente, para a saúde de suas marcas.

Se no ambiente organizacional é frequente encontrar uma instabilidade psicológica, provocada pelos vieses inconscientes da estrutura do racismo, como haverá desenvolvimento das pessoas colaboradoras da instituição? É importante que as organizações possam prover uma capacidade de implementar ações inovadoras nos seus processos internos, gerando e desenvolvendo vitalidade do envolvimento no desempenho dos seus colaboradores durante o percurso trilhado por eles ao longo da sua jornada de trabalho dentro da empresa. Um ambiente organizacional, sendo seguro, possibilita desenvolvimento, colaboração mútua, trocas e aprendizagem, tanto no que se refere à segurança psicológica, quanto à estabilização emocional do colaborador no processo da sua jornada laboral.



re fe rên cias



BOCK, A. M. et al., *Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia*. São Paulo: Saraiva, 1999.

DELOITTE. *Pesquisa: Diversidade, equidade e inclusão nas organizações 2022*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html>. Acessado em 12 dez 2022.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. *População negra e trabalho em tempos de pandemia* - Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/210304_bapi_26.pdf Acessado em: 05 dez. 2022.

Instituto de Identidades do Brasil – IDBR. Disponível em: <https://simaigualdaderacial.com.br/site/> Acessado em: 10 Jan. 2023.

HÜNING, Simone Maria; SILVA, Aline Kelly da; NETTO, Tathina Lúcio Braga. *Vulnerabilidade da população negra e Políticas educacionais no Brasil* Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/ypZvGwnkc3hNLKCTC4bSQcd/?format=pdf&lang=p> Acessado em: 18 mar 2023.

MBEMBE, A. *Crítica da razão negra*. Trad. Sebastião Nascimento. São Paulo: n-1 edições, 2018.

MCKINSEY. *Delivering through Diversity*. McKinsey & Company. [S.l.]. 2018. *Raça no local de trabalho: a experiência negra no setor privado dos EUA* | McKinsey & Company 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>. Acesso em: 17 mar. 2023.

Revista Online Money Times. *Google contrata mais negros, mas desafio é mantê-los*. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/google-contrata-mais-negros-mas-desafio-e-mante-los/> Acessado em: 18 mar. 2023.

Basilon Azevedo de Carvalho, Membro Gestor do Coletivo Pretxs no Topo; Analista de Desenvolvimento para Ações Afirmativas no IDBR; Mestre em Ciências da Informação – UFBA e em Educação de Jovens e Adultos - UNEB.



Como identificar
situações de ●
risc
co
psicológico

_capítulo 05

A Dra. Luciana Furtado, fundadora da Clínica Psico Self, traz ao nosso e-book uma perspectiva analítica sobre Segurança Psicológica, suas causas e efeitos, e como podemos traçar um caminho mais saudável nas relações de trabalho.

O que são Riscos Psicológicos?

Partindo da ideia de que arriscar-se é viver, risco pressupõe a possibilidade de vivermos situações desconfortáveis ao nosso ser. Nesse caso, entende-se que Riscos Psicológicos são situações ou fenômenos que estimulam respostas externas ou internas que podem gerar ou causar gatilhos levando o indivíduo a experimentar uma sensação de ameaça ou perigo frente a sua funcionalidade psíquica ou, até mesmo, seu equilíbrio ou estrutura socioafetiva.

O ambiente de trabalho é um espaço repleto de estímulos e nos relacionamos com tudo à nossa volta. Nesse caso, o grande desafio é tornar essas relações favoráveis aos nossos propósitos, sonhos e expectativas, sejam eles pessoais e/ou profissionais. Administrar as situações que variam entre as relações socioafetivas e aquelas que estão vinculadas aos aspectos mais internos de nossa existência complementa essa busca pela realização rumo aos objetivos estimados.

“O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL É RESULTADO DO RELACIONAMENTO INTRAPESSOAL” - Rafael Sales Costa

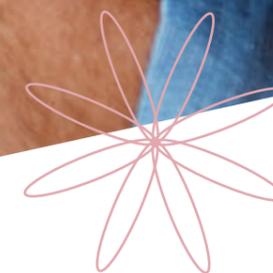
Você já se perguntou o que faz as pessoas interpretarem de formas diferentes uma mesma situação ou fenômeno? Quando falamos de um ambiente de trabalho que por si só estimula aspectos como performance, competitividade, necessidade de afirmação e estresse, imaginem como cada um percebe e reage a esses estímulos.

Essa resposta está na personalidade que se desenvolve a partir de experiências e percepções que em conjunto qualificam e definem a individualidade de cada pessoa, principalmente, dentro da moralidade, valores e costumes.

Em um ambiente de trabalho, faz-se necessário moldarmos alguns desses aspectos para nos ajustarmos à demanda corporativa e isso pode desencadear um desajuste interno. Como consequência, ele pode se tornar um fator de Risco Psicológico. Um exemplo clássico é a forma com que lidamos com pressões externas e, quando estamos em um ambiente de trabalho, inevitavelmente estaremos expostos a ela. Nessa hora, é importante que os gestores avaliem as condições emocionais de seus funcionários a fim de oferecer feedbacks

com o intuito de tornar conscientes tais aspectos, transformando-os em desafios construtivos. Entende-se portanto que a contramão dessa proposta desafiadora e construtiva oferecerá Riscos Psicológicos que variam desde quadros de baixa autoestima, desvalorização da própria capacidade, ansiedades diversas, perda de qualidade de vida, estresses e doenças crônicas como psicossomáticas gastrointestinais e cardíacas, e associada à depressão, a Síndrome de Burnout, reconhecida como uma doenças provocadas pelo estresse crônico no ambiente de trabalho, resultante do excesso de atividade profissional.

Não podemos deixar de salientar um outro dado muito importante nessa dinâmica: os aspectos internos. Nos levamos por onde vamos e isso implica



não apenas a personalidade, mas toda nossa dinâmica psíquica, ou seja, nossas expectativas, sonhos, medos, traumas, entre outros. Sendo assim, diante de situações que pressupõem ameaça ou risco como a descrita acima, o indivíduo pode experimentar experiências desconfortáveis como sentimento de frustração, menos valia, rejeição, apontamentos que levem a uma autopercepção empobrecida, entre outros, que se tornam gatilhos para o desencadeamento de sintomas psicológicos como perda na qualidade de sono e alimentar, ansiedades, melancolia, baixa autoestima, insegurança e sensações persecutórias. Esses, por sua vez, colocam em risco a funcionalidade da dinâmica psíquica e as relações interpessoais.

O que causa esses atritos?

Podemos apontar como dinâmica psíquica a maneira como o indivíduo responde aos acontecimentos à sua volta. A resposta gerada passa por uma estrutura interna complexa que gera manifestações emocionais e até orgânicas, nos alertando sobre nossa subjetividade e estrutura emocional, ou seja, sua dinâmica e funcionalidade psicológica, que envolvem não apenas como percebe o mundo a sua volta,

mas também como reage frente aos estímulos externos.

Com isso, observa-se que, frente às pressões de ordem socioeconômicas, o indivíduo tende a escapar do enfrentamento de tais questões buscando refúgios em comportamentos que acentuam os sintomas e não os encara de modo a tornar-se consciente deles, facilitando o encorajamento na busca de soluções mais saudáveis e maduras. Ao contrário, busca compensar suas fragilidades e vulnerabilidades com excessos, fazendo a manutenção do sofrimento que surge como mecanismo sabotador inclusive de carreira, nas relações profissionais, socioafetivas e, sem dúvida nenhuma, em sua performance profissional e, como consequência, no alcance de seus objetivos.

Repensando as dinâmicas

A pergunta é: como as empresas podem colaborar com a saúde emocional de seus funcionários? Com tantas informações e escapismos, entendemos que vivemos um tempo em que a saúde mental ganha relevância, mas será que no ambiente de trabalho encontramos apoio ou suporte para tratá-la ou até mesmo evitar danos?

Seguem algumas dicas que podem facilitar a prevenção, o reconhecimento e o enfrentamento de Risco e Danos Psicológicos no ambiente de trabalho:

01 Olhar mais humanizado e menos mecanicista

02 Incentivo ao diálogo e troca entre parceiros

03 Feedback de performance

04 Liderança ou gerenciamento de equipe com foco no desenvolvimento humano e mais próximo do funcionário do que do resultado

05 Plano de saúde levando em consideração aspectos psicossomáticos

06 Incentivo à saúde emocional

07 Valorizar um ambiente de trabalho positivo com campanhas e treinamentos focados no autoconhecimento

08 Escuta ativa

09 Encaminhamento

10 Flexibilidade de horário

11 Home office com apoio

12 Tomar cuidado com estigmas negativos



A patologização de sentimentos primordiais como a tristeza é um tema presente em muitas discussões na comunidade científica das ciências humanas. Nem tudo que reluz é ouro!

Um ambiente seguro à saúde mental/emocional de seus funcionários precisa agregar estabilidade, segurança e previsibilidade. Isso colabora com o grande conflito da humanidade que é ajustar os ponteiros entre o tempo cronológico e o tempo emocional. Você já parou para pensar que as descrições das doenças mentais na CID-10, sendo esta a 10ª revisão da Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde, uma lista de classificação médica da Organização Mundial da Saúde, apontam aspectos como dificuldade de expressão dos sentimentos, dificuldade de frustração, sentimentos reprimidos, percepção distorcida da realidade frente a uma postura rígida e pouco flexível dos fenômenos?

Interessante pensar que essas causas revelam aquilo que aprendemos como sendo comportamentos socialmente aceitáveis e adequados às nossas realizações: não demonstre suas fragilidades, seja forte, não desista nunca, você pode, seja racional, sucesso sempre. Esses valores nos aprisionam a uma realidade que nem



sempre conversa com nossos objetivos, mas que de alguma forma nos fazem sentir que estamos errados ou sendo negligenciados. Conseqüentemente, buscamos atendê-los sem pensar nas conseqüências emocionais e mentais que podem nos acometer.

Entende-se que o autoconhecimento atua de forma a ajustar as expectativas do meio – que nesse caso pode ser entendido como o ambiente de trabalho, a equipe, a liderança ou até mesmo mudanças organizacionais e culturais nas relações de trabalho. Como resultado desse ajuste, o indivíduo ganha tempo e ferramentas para se autorregular e se organizar interna e externamente entre os fenômenos vividos, o aqui/agora e o futuro.

Um esquema simples para exemplificar a relação dos conflitos entre o tempo emocional e o tempo cronológico e as doenças psicossomáticas:

Depressão **Passado**

Estresse **Presente**

Ansiedade **Futuro**

Os sintomas todos nós já sabemos, pois não se fala em outra coisa, principalmente depois de um período de pandemia como esse que vivemos. Estabelecer o ajuste necessário para performar na vida é o grande desafio, e os reflexos são vividos em todos os lugares que ocupamos, inclusive no ambiente de trabalho – um espaço que apresenta uma falácia de que é possível deixar os problemas pessoais em casa.

Um caminho possível e realista

A saúde mental pede passagem para formar uma consciência da importância de se ter conhecimento de quem somos e de quem queremos ser, trazendo luz para conteúdos e espaços que tratam nossas memórias afetivas para que não sejam reprimidas e não interfiram de maneira sombria nas nossas percepções de mundo através de nossas escolhas e comportamentos. Uma pessoa saudável do ponto de vista psicológico não está salva de possíveis Riscos Psicológicos, ela apenas está consciente deles e busca vivê-los de forma real, com menos sofrimento e escapismos, entendendo que o enfrentamento – ainda que com medo – é uma maneira menos destrutiva ou disfuncional de viver.

Luciana Furtado, fundadora da Clínica Psico Self e Psicóloga Clínica, com especialização na infância e psicossomática.

AINDA HÁ MUITO A SER FEITO

O Artigo 25º da Declaração Universal dos Direitos Humanos diz que “toda pessoa tem direito a um nível de vida suficiente para lhe assegurar e à sua família a saúde e o bem-estar”. No entanto, no meio corporativo, a realidade é que esses direitos não se veem na prática, e o que muitas pessoas vivem é uma dificuldade – e por vezes, até uma negação – de acesso a essa qualidade de vida.

Como vimos nas contribuições das pessoas que convidamos para colaborar nesse e-book, não existe apenas uma realidade no que diz respeito à qualidade de vida e à Segurança Psicológica das pessoas no mercado de trabalho corporativo.

As dificuldades e desafios nos atingem de forma desigual, portanto as soluções que propomos e levamos à prática devem levar essas questões em consideração.

O mundo corporativo foi construído com base na meritocracia, um conceito que apaga essas diferenças em prol do conceito falacioso de um grupo homogêneo de pessoas. Esse conceito, que seria datado se um dia já tivesse feito sentido, precisa ser revisado, e os pensamentos compartilhados nesse e-book podem ajudar nesse processo. Das práticas que fundaram o mercado e o consolidaram (muitas vezes de forma injusta e exclusivista) até as que vemos acontecendo hoje – como políticas afirmativas, revisão de valores e soluções viáveis.

Convidamos você a pensar nessas temáticas não apenas de forma teórica, mas como elas impactam diretamente a vida de todas as pessoas inseridas nesse mercado, tanto positiva quanto negativamente. A solução não depende de terceiros, mas de levar essas ideias ao dia a dia, transformando-as em realidade.

EXPEDIENTE

Produção, editoração, revisão e design: United Minds

- Diretora de operação e edição: **Kelly Cufone**
- Editor geral: **Bruno Cetira**
- Redação: **Mário Silva**
- Revisão geral: **Rodolfo Araújo**
- Design gráfico: **Tatiane Fernandes**

unitedminds
Part of The Weber Shandwick Collective

unitedminds

Part of The Weber Shandwick Collective

SO bre

a United Minds

A United Minds é uma consultoria global de gestão focada em transformação, cultura e comunicação, parte do The Weber Shandwick Collective. Conduzimos diagnósticos, modelamos estratégias, projetos de criação de estratégia, atuamos com gestão de pessoas, marca empregadora, diversidade & inclusão e capacitação de liderança. Nossos consultores, estrategistas de negócios, comunicadores e profissionais de RH sabem como resolver os desafios mais críticos em segmentos diversos.

Acesso nosso site:

www.unitedmindsglobal.com/

Acesse e-books, Papers e materiais de reflexão e tendências de mercado:

<https://linktr.ee/unitedmindsbrasil>

Contato:

rodolfo.araujo@unitedmindsglobal.com

kelly.cufone@unitedmindsglobal.com