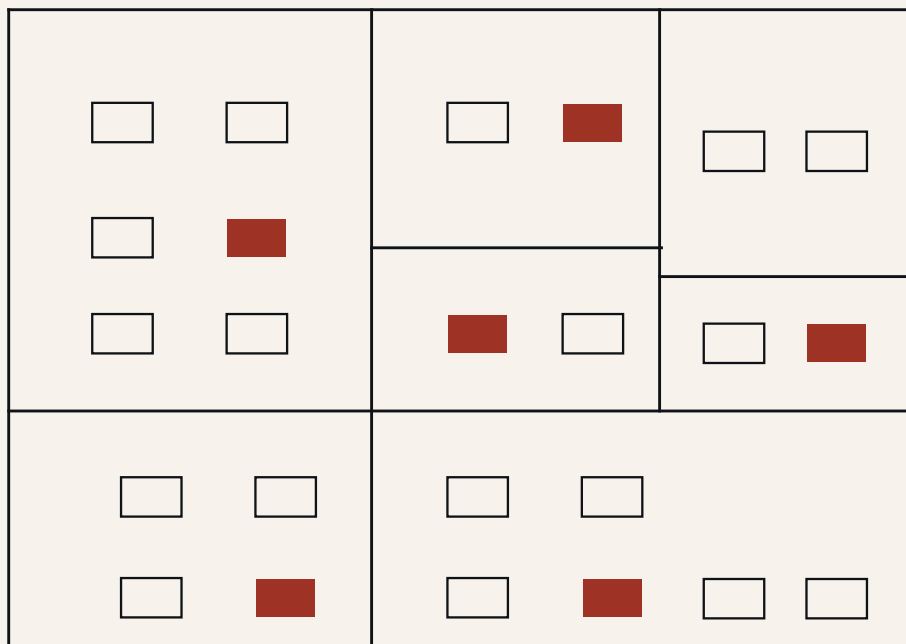




Segurança Psicossocial

e Inclusão no Trabalho

Gênero, interseccionalidade
e gestão organizacional

Iara Teixeira

Segurança Psicosocial e Inclusão no Trabalho

*Gênero, interseccionalidade e gestão
organizacional*

Segurança Psicossocial e Inclusão no Trabalho

Gênero, interseccionalidade e gestão organizacional

Iara Teixeira

Primeira edição

© 2026 Iara Teixeira

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por qualquer forma ou meio, eletrônico ou mecânico, sem a autorização prévia e por escrito da autora, ressalvadas as citações breves com indicação da fonte.

ISBN: 9798184889696

Material suplementar (toolbox), de acesso aberto:

<https://doi.org/10.17605/OSF.IO/N8VMQ>

Sumário

Apresentação.....	1
Introdução.....	5
Capítulo 1 — Segurança psicossocial: a linguagem que falta às empresas.....	15
Capítulo 2 — Quem chega ao trabalho e quem desiste antes de chegar.....	30
Capítulo 3 — Entrada e cotidiano: do primeiro mês às piadas que se repetem.....	47
Capítulo 4 — Carreira, mérito e justiça organizacional.....	65
Capítulo 5 — A experiência LGBTQIA+ no trabalho não é uma só.....	80
Capítulo 6 — Interseccionalidade no chão da empresa.....	104
Capítulo 7 — O custo invisível: vigilância, exaustão, solidão, sono.....	130
Capítulo 8 — Liderança: onde o risco vira cuidado ou dano	151
Capítulo 9 — Políticas e denúncia que funcionam fora do papel.....	168
Capítulo 10 — Implementação: diagnóstico, plano e ferramentas.....	187
Conclusão.....	211
O toolbox que acompanha esta obra.....	219
Sobre a autora.....	223

Apresentação

Em agosto de 2024, o Ministério do Trabalho e Emprego publicou no Brasil a Portaria MTE nº 1.419, que alterou o capítulo 1.5 da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) e reposicionou a gestão de riscos ocupacionais no país, incluindo fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho no campo do gerenciamento institucional. A vigência da nova redação foi reorganizada para 26 de maio de 2026. Materiais orientativos oficiais publicados pelo MTE em 2026 reforçam que a avaliação desses fatores deve focar condições e organização do trabalho, com metodologia tecnicamente fundamentada, documentação e integração ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) e à Avaliação Ergonômica Preliminar (AEP) quando aplicável. Este livro chega nesse momento, mas não nasce apenas dele.

Vale dizer logo de início: esta obra não é um manual da NR-1. A NR-1 é mais ampla do que o recorte tratado aqui: envolve Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, PGR, inventário de riscos, plano de ação, medidas de prevenção, acompanhamento, responsabilidades e integração com outros documentos e processos de saúde e segurança do trabalho. O objetivo deste livro é outro. Ele trabalha o ponto em que a nova centralidade brasileira dos riscos psicossociais encontra uma pergunta mais profunda: que formas de trabalho adoecem, silenciam ou expulsam pessoas — e como transformar política em proteção real?

A premissa que sustenta o livro tem duas partes. A primeira é técnica: saúde psicossocial no trabalho e inclusão de

minorias estruturais não são duas agendas paralelas. São a mesma agenda lida em dois eixos: o que adocece quem fica e o que filtra quem chega. Tratá-las separadamente, como ainda fazem muitas organizações — Recursos Humanos (RH) cuidando de “diversidade”, saúde ocupacional cuidando de “estresse”, compliance cuidando de “denúncia” — é uma das razões pelas quais políticas existem sem funcionar. A segunda parte é prática: integrar essas conversas exige ferramenta, prazo, responsável, indicador e revisão. Discurso, sozinho, não reorganiza trabalho.

A obra foi organizada para o público brasileiro e parte de um diálogo entre estudos brasileiros e portugueses sobre saúde ocupacional, gênero, sexualidade, migração, interseccionalidade e riscos psicossociais. O diálogo Brasil-Portugal funciona como campo de observação: dois contextos regulatórios diferentes, atravessados por problemas semelhantes na forma como o trabalho seleciona, adocece, silencia ou protege determinados grupos. A obra não pretende produzir um tratado jurídico comparado. A regulação aparece quando ajuda a sustentar uma decisão prática.

O livro também dialoga com referenciais internacionais, como a ISO 45003 e as diretrizes da Organização Mundial da Saúde (OMS) sobre saúde mental no trabalho. Essas referências importam porque deslocam a conversa do indivíduo para a organização. A pergunta deixa de ser “como a pessoa pode aguentar mais?” e passa a ser “o que no desenho, na gestão e nas relações de trabalho precisa mudar para que o dano deixe de se repetir?”.

A obra evita três atalhos comuns: o guia de diversidade organizado por calendário de campanhas e linguagem de afirmação positiva; o manual motivacional de bem-estar individual, que devolve à pessoa a responsabilidade por suportar o insuportável; e o tratado acadêmico exaustivo, com revisão sistemática e debate teórico interno ao campo. A literatura aparece quando sustenta uma decisão prática; o aprofundamento fica no toolbox, na bibliografia consolidada e no apêndice metodológico.

O que este livro pretende ser é um manual técnico-prático para quem tem responsabilidade real por pessoas no trabalho: RH, liderança intermediária, alta direção, saúde ocupacional, consultoria, compliance, representação sindical e pesquisa aplicada. A linguagem é direta. O jargão técnico aparece quando a precisão exige; quando não exige, dá lugar a formulações que possam ser usadas em reunião, revisão de política, conversa difícil ou decisão sob pressão.

O material suplementar que acompanha essa escolha — o toolbox — reúne um guia teórico de uso, quinze anexos operacionais e um glossário de apoio, além de bibliografia consolidada e apêndice metodológico. O livro sustenta o argumento; o toolbox oferece modelos, checklists, matrizes e protocolos adaptáveis. A separação entre livro e toolbox permite atualização contínua, especialmente em um campo regulatório e técnico que seguirá mudando.

Uma ressalva de responsabilidade acompanha toda a obra. As ferramentas não substituem avaliação técnica de saúde e segurança do trabalho (SST), assessoria jurídica, avaliação clínica, psicoterapia, atendimento médico, serviço social, atuação sindical ou decisão institucional qualificada.

Também não devem ser usadas para classificar pessoas individualmente nem para produzir diagnósticos clínicos. O uso adequado é organizacional: reconhecer fatores de risco, reduzir fontes de dano, proteger quem denuncia, ajustar trabalho, medir uso real das políticas e revisar o sistema.

Este livro está datado, como toda obra técnica honesta precisa estar. Edições futuras deverão incorporar mudanças normativas, validações recentes de instrumentos, aprendizado de implementação e críticas de quem usar o material em campo. O livro não promete empresa perfeita. Promete uma prática melhor que a inércia. Em inclusão e segurança psicossocial no trabalho, isso já é bastante.

Introdução

O trabalho que adoecer e o trabalho que protege

Escopo e limites

Este material não é um manual da NR-1 e não substitui Programa de Gerenciamento de Riscos, inventário de riscos ocupacionais, plano de ação, avaliação ergonômica, PCMSO, assessoria jurídica, avaliação clínica ou atuação técnica de profissionais habilitados de SST. A NR-1 aparece aqui como contexto brasileiro relevante para o recorte psicossocial. O foco do livro é mais específico: compreender como organização do trabalho, liderança, discriminação, denúncia, cultura institucional e permanência de minorias estruturais podem produzir ou reduzir risco psicossocial.

Este livro trata de duas coisas que costumam aparecer separadas no discurso corporativo, e que na prática são uma só. A inclusão de quem chega ao trabalho e a saúde de quem fica lá.

A separação histórica entre os dois temas tem custo. Em muitas empresas, “diversidade” virou área com cronograma de campanhas, evento de junho, post em rede social, indicador anual. “Saúde mental no trabalho” virou outra área, com palestra de bem-estar, aplicativo de meditação, plano de saúde com cobertura psicológica. Cada uma roda em paralelo, com pouca conversa entre si, e nenhuma das duas chega ao ponto que mais importa: como o trabalho está organizado, quem chefia quem, que critério decide carreira, que regra protege quem precisa de proteção. Sem mexer

nesse ponto, qualquer campanha vira encenação, e qualquer programa de bem-estar vira pavimentação para a pessoa aguentar sozinha o que a empresa não quis mudar.

A premissa deste livro é simples. O trabalho organiza parte importante do desgaste das pessoas. Algumas formas de organizar o trabalho cuidam de quem está dentro; outras adoecem. A diferença entre os dois caminhos depende de práticas concretas, treináveis, monitoráveis, e que não exigem nenhuma transformação cultural mágica. Exigem decisão, tempo e disciplina.

Inclusão, lida nesse marco, deixa de ser tema de marketing institucional e volta a ser tema de saúde ocupacional. Tratar a piada sobre o sotaque, o convite para o evento que excluiu o tipo de família da pessoa, a reunião remarcada que pesou em quem tem filho na creche, o silêncio diante do comentário racista, tudo isso é trabalho de proteção psicossocial. Quando se desloca esses temas para “boas práticas de relações humanas”, a empresa perde a vinculação com o que a regulação técnica já reconhece como risco. Quando se traz para dentro da gestão de saúde no trabalho, ganha-se vocabulário, ferramenta e responsabilidade.

A obra parte de um diálogo entre pesquisas brasileiras e portuguesas em saúde ocupacional, gênero, sexualidade, migração e interseccionalidade, em conversa com a literatura internacional sobre risco psicossocial. A ISO 45003 e as diretrizes da OMS entram como ancoragem técnica. Evidências qualitativas com pessoas em situações de vulnerabilização concreta também sustentam a argumentação: pessoas LGBTQIA+ em ambientes hostis, mulheres em jornadas que combinam trabalho e cuidado,

pessoas imigrantes em mercados que filtram por sotaque e documentação, pessoas racializadas em organizações onde o critério de promoção nunca foi escrito. As vozes não aparecem em primeira pessoa, mas o que elas sustentam atravessa cada capítulo.

A escolha por uma linguagem prática é deliberada. Há muito material acadêmico bom sobre cada um dos temas tratados, e há indicação de leitura ao longo do texto e em referências de cada capítulo. O lugar deste livro é outro. É manual de uso, escrito para quem tem responsabilidade real por gente no trabalho — em RH, em liderança de área, em alta direção, em consultoria, em representação sindical, em saúde ocupacional — e que precisa de algo entre o documento técnico denso e o slogan motivacional. Algo curto o suficiente para caber numa semana de leitura. Específico o suficiente para virar conversa na reunião da segunda-feira.

Lente teórica da obra

A lente deste livro é deliberadamente integrada: saúde ocupacional, riscos psicossociais, gênero e interseccionalidade não aparecem como capítulos paralelos, mas como camadas de uma mesma pergunta: que condições de trabalho produzem dano, para quem, por quais mecanismos e com que possibilidade de prevenção?

Três tradições sustentam a leitura. A primeira vem da psicologia do trabalho e da saúde ocupacional: demanda, controle, apoio, recompensa, recursos, clima de segurança psicossocial e prevenção em três níveis. A segunda vem dos estudos sobre desigualdade, discriminação e estresse minoritário: o dano não nasce da identidade, mas da exposição repetida a ambientes que distribuem risco de

forma desigual. A terceira vem da mudança organizacional: política só protege quando vira rotina, indicador, consequência e aprendizado.

Interseccionalidade, aqui, funciona como método de leitura de mecanismos, mais do que como lista de identidades ou convite a multiplicar categorias indefinidamente. Pergunta quem fica mais exposto, quem tem menos acesso a proteção, quem paga mais caro para denunciar, quem recebe menos margem de erro e quem precisa gastar energia extra para parecer “adequado” antes de simplesmente trabalhar.

Essa lente também define o tipo de solução defendida. A prioridade é prevenção primária: mudar fonte de risco, desenho do trabalho, regra, chefia, carga, canal, critério de carreira e consequência. Apoio individual, benefício de saúde mental e encaminhamento clínico podem ser necessários, mas entram como complemento ou resposta a dano já instalado, não como substituto da mudança organizacional.

Por fim, evidência é usada em sentido aplicado. O livro combina literatura científica, normas técnicas, recomendações internacionais, exemplos compostos e instrumentos validados quando existem. Onde a evidência é limitada, o texto declara prudência e recomenda validação local. A promessa é transformar teoria suficiente em decisão institucional mais responsável.

Como o livro está organizado

Dez capítulos em três partes.

Parte 1 — O essencial. Quatro capítulos sobre a base. O que é segurança psicossocial e por que ela precisa de linguagem própria. Quem chega ao trabalho e quem desiste antes de

chegar. Como o primeiro mês e o cotidiano ensinam o que a empresa tolera. Como carreira, mérito e justiça organizacional decidem se a pessoa fica.

Parte 2 — Quem é alvo, quem é múltipla. Três capítulos sobre identidades e configurações. A experiência LGBTQIA+ no trabalho, em quatro seções específicas, sem tratar a sigla como bloco. A interseccionalidade no chão da empresa, com raça, migração, cuidado, idade, religião, classe e localização geográfica como variáveis reais. O custo invisível que se acumula em vigilância, exaustão, solidão e sono.

Parte 3 — O que a empresa faz. Três capítulos sobre ação institucional. Liderança como uma das interfaces mais decisivas entre sistema, risco e proteção. Política e canal de denúncia que funcionam fora do papel. Implementação, com diagnóstico, plano e ferramentas.

Cada capítulo segue a mesma arquitetura. Abre com uma cena curta — composta, sem identificação de pessoa real, mas tirada de padrões que se repetem. Nomeia o problema, sem retórica. Conecta com o risco psicossocial correspondente, em linguagem técnica quando ajuda, em linguagem cotidiana quando essa basta. Cita evidência e norma, do mais geral ao mais específico. Mostra como aparece no dia a dia. Propõe três ou quatro ações concretas para RH, para liderança direta e para alta direção. Sinaliza o que não fazer. Oferece pelo menos uma ferramenta prática — checklist, protocolo, tabela, roteiro. Termina com uma frase curta e uma lista de fontes em formato APA.

Cada capítulo é acompanhado por um pequeno conjunto de ferramentas práticas: pequenas tabelas, modelos curtos, checklists, prazos sugeridos. As versões integrais das

ferramentas estão reunidas no material suplementar que acompanha o livro (o toolbox). O capítulo de implementação serve de ponte: explica como organizar o plano em ciclos de 30, 90 e 180 dias, e como acompanhar com indicadores honestos. Uma página dedicada ao final do livro apresenta a lógica do toolbox.

Para quem é este livro

A primeira audiência são pessoas que trabalham diariamente com gente: RH, lideranças de equipe, gestoras de área, profissionais de saúde ocupacional, áreas de compliance e governança. Quem decide sobre vaga, contrato, avaliação, promoção, denúncia, política. Quem está em posição de proteger ou de adoecer.

A segunda audiência são lideranças no topo: diretoras, presidência, conselho, sócios. Quem patrocina ou bloqueia, quem sustenta ou silencia, quem aceita custo de curto prazo em troca de saúde de longo prazo, ou faz o contrário.

A terceira audiência são pessoas em formação ou em transição: profissionais que estão chegando à liderança pela primeira vez, especialistas em diversidade e inclusão que querem ampliar repertório técnico, profissionais de saúde do trabalho que querem incorporar a dimensão da interseccionalidade.

A quarta audiência são pessoas que vivem o que está descrito aqui em primeira pessoa, e que querem nome para a experiência. Não funciona como manual de defesa pessoal nem substitui apoio profissional onde ele cabe. É leitura que pode ajudar a separar o que é meu, o que é da minha equipe e o que é responsabilidade da empresa.

O que este livro não é

Este livro não pretende ser receita. As empresas diferem em setor, em tamanho, em jurisdição, em maturidade, em cultura. As ações concretas precisam ser adaptadas. O livro oferece o esqueleto. A versão local do plano sai do trabalho de quem está lá.

Também não é peça de convencimento moral abstrato. A obra assume uma posição técnica e ética: saúde no trabalho é direito, desigualdade organizacional é risco gerenciável e comentário discriminatório não é ruído de convivência, mas possível fator psicossocial. Isso não exige retórica panfletária; exige método, evidência, responsabilização e revisão.

Tampouco é tratado acadêmico. Citações existem, em formato APA, e indicam para onde ir quando se quer aprofundar. Não há revisão sistemática nem análise de dados primários, por desenho. A ambição é prática: transformar evidência suficiente em decisão utilizável.

E não pertence só ao campo de DEI. Boa parte do que está aqui é gestão de saúde no trabalho, organização do trabalho, liderança, política de pessoas. A junção das duas tradições é proposital. Quem trabalha em DEI vai reconhecer pontes para a saúde ocupacional. Quem trabalha em saúde ocupacional vai reconhecer pontes para a inclusão. As duas se ganham juntas.

Não promete empresa perfeita, porque nenhuma é. A proposta é melhorar em ciclos, com honestidade, indicador e sustentação. A frase do capítulo de implementação resume: o resto é discurso.

Por fim, não é manual da NR-1. A norma é mais ampla do que o recorte deste livro; o que se oferece aqui é a leitura aplicada do recorte psicossocial — como fatores relacionados ao trabalho se articulam com inclusão, liderança, discriminação, denúncia, cultura e permanência.

Como ler

Quatro caminhos rápidos de leitura

1. *Para entender a tese:* Introdução, Capítulo 1, Capítulo 9, Capítulo 10 e Anexo A15.
2. *Para começar a implementar:* Anexos A1, A13, A2, A5, A10 e A11.
3. *Para revisar políticas LGBTQIA+ e linguagem:* Capítulo 5, Anexos A6, A7, A8 e Glossário.
4. *Para empresas pequenas:* Introdução, Capítulo 1, Anexos A1, A2, A5, A11 e A13 nas versões mínimas.

A leitura linear funciona, e segue a ordem das partes. Quem está com pouco tempo pode começar pelos dois capítulos de fronteira — o primeiro, que dá vocabulário, e o décimo, que dá plano. Os capítulos do meio podem ser puxados conforme a necessidade. Para quem tem caso específico em mãos — uma denúncia em curso, uma fusão de equipes, uma revisão de política, uma situação difícil de transição —, a busca direta pelo capítulo correspondente é legítima.

As cenas de abertura podem ser lidas como ponto de entrada. Cada uma compõe uma situação reconhecível, sem identificar pessoa real. Não são casos clínicos, não são exemplos canônicos, não são denúncia pública. Funcionam como espelho. Quem se reconhece em uma delas — como pessoa atingida, como testemunha, como liderança que viu

acontecer e não soube agir, como pessoa que percebe que repetiu o padrão em alguma reunião — encontra ali o ponto de entrada do capítulo.

As ferramentas no fim de cada capítulo estão em formato direto. Tabela, lista, protocolo. Foram pensadas para serem extraídas e adaptadas ao contexto local, respeitando as normas jurídicas e institucionais de cada organização.

As frases curtas no fim de cada capítulo são intencionais. Quando o livro for fechado e o cotidiano voltar, são essas frases que ficam. Funcionam como ancoragem mínima — em reunião, em conversa difícil, em decisão sob pressão. Cabe escolher uma e levar.

Um último ponto antes do primeiro capítulo

Há um cansaço razoável, hoje, com retórica de inclusão. Em parte porque o tema foi instrumentalizado por empresas que queriam imagem sem mudar prática. Em parte porque o debate público tem polarizado conversas que pediam discussão técnica. Em parte porque pessoas atingidas viram diversas vezes promessas que não se sustentaram, e aprenderam a desconfiar.

Esse cansaço cabe, e serve menos como argumento contra agir do que como lembrete para agir com seriedade. Empresa que muda saúde psicossocial e inclusão de forma real investe menos em campanha e mais em processo; menos em evento e mais em calendário; menos em slogan e mais em indicador. E, sobretudo, conta com gente disposta a aceitar que o trabalho que está fazendo as pessoas adoecerem é, em boa parte, o trabalho que essa gente desenhou — e que pode ser redesenhado.

É o que segue.

Sobre os exemplos e as cenas. As cenas de abertura e os exemplos cotidianos ao longo da obra são composições construídas a partir de padrões repetidos em pesquisa qualitativa e em prática profissional. Não correspondem a pessoas identificáveis. Quando aparecem referências a casos concretos da literatura, eles estão citados nas fontes do capítulo correspondente.

Sobre a linguagem. O livro está em português brasileiro, com flexão para identidades de gênero diversas quando o contexto pede. Em pessoas trans e não binárias citadas em exemplo, o pronome usado é o que a literatura indica como respeitoso, e a regra é simples: na dúvida, perguntar.

Sobre a jurisdição. A obra foi escrita com o eixo Brasil-Portugal em mente, com referência à União Europeia (UE), ao quadro internacional da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e à literatura em inglês. A regulação local sempre vence em caso de conflito com qualquer recomendação aqui apresentada. As ações práticas são desenhadas para serem adaptáveis a diferentes jurisdições; a versão local sai do trabalho de quem implementa.

Capítulo 1 — Segurança psicossocial: a linguagem que falta às empresas

Terça-feira, três e meia da tarde. Reunião semanal da equipe, atrasada, como de costume. A pauta é trivial: entregas da quinzena, dois projetos travados, uma pergunta sobre férias. No meio, alguém faz uma piada sobre o sotaque de um colega que entrou no time há três meses. Risos curtos. O colega também ri, com um instante de atraso, e volta a olhar para a tela. À noite, em casa, abre o LinkedIn e fica meia hora rolando vagas. Não se candidata a nenhuma. No dia seguinte está lá de novo, trabalhando bem, rindo nos momentos certos. O que está acontecendo com ele não vai aparecer no relatório de clima nem no painel de turnover. Não aparece em lugar nenhum.

A pergunta que essa cena faz

Quando uma piada, um silêncio ou uma chefia que não escuta deixa de ser “problema de clima” e passa a ser risco para a saúde? Em algum momento, sim. E esse momento costuma ser invisível para a empresa.

A maior parte do que adoce as pessoas no trabalho não chega ao RH como um evento. Chega como pequenos sinais espalhados: alguém que entrega bem mas para de falar em reunião, uma equipe que tem rotatividade alta em apenas um perfil de pessoa, um time que melhora os indicadores no mesmo trimestre em que três pessoas pedem afastamento por ansiedade. A empresa vê os indicadores, raramente conecta os pontos. Quando conecta, costuma chamar isso de

problema individual de cada pessoa. Falta linguagem para chamar pelo nome certo.

Esse nome existe há décadas na literatura científica e há anos em normas técnicas internacionais. Em português, ele aparece pouco. Em português corporativo, quase não aparece. Por isso vale começar por aqui.

O que é risco psicossocial

Quatro termos que não devem ser misturados

Termo	O que significa	Exemplo	Resposta adequada
Fator de risco psicossocial	Condição do trabalho com potencial de produzir dano	carga excessiva, assédio, baixa autonomia, discriminação tolerada	mudar a fonte do risco
Risco psicossocial	Probabilidade de dano associado ao fator	maior chance de afastamento, exaustão, saída ou adoecimento	avaliar severidade, probabilidade e exposição
Dano	Efeito já materializado	insônia, crise, licença, adoecimento, desligamento	cuidado, encaminhamento e proteção
Medida preventiva	Ação sobre a organização do trabalho	redistribuir carga, intervir na chefia, ajustar política, criar canal seguro	acompanhar se reduziu o risco

Essa distinção protege a prática. Sintoma não é causa. Adoecimento individual não dispensa mudança institucional. E política escrita não é medida preventiva suficiente se não altera exposição, acesso, consequência ou confiança.

A unidade de análise deste livro é a exposição. A pergunta central não é “qual grupo é vulnerável?”, mas “qual combinação de trabalho, poder e proteção torna algumas

posições mais expostas do que outras?”. Esse deslocamento evita duas leituras ruins: patologizar pessoas minoritárias e tratar desigualdade como tema externo à saúde ocupacional.

Risco psicossocial reúne tudo o que está no desenho, na gestão e nas relações do trabalho que pode afetar a saúde mental e física de quem trabalha. Está no que a organização escolheu, decidiu, deixou de decidir, criou ou tolerou — não no estado emocional da pessoa, nem no quanto ela é forte ou resiliente.

A literatura científica recente já enfrenta uma confusão conceitual recorrente: a separação entre risco psicossocial (a probabilidade de dano à saúde da pessoa em decorrência do trabalho) e fator de risco psicossocial (a condição organizacional específica que contribui para esse dano). Essa imprecisão atrapalha a aplicação prática nas empresas: confunde-se o sintoma com a causa, e a gestão fica perdida. A separação importa porque cada lado pede ação diferente. Lidar com o fator (a causa estrutural) é gestão de risco. Lidar com o risco materializado (o adoecimento de quem trabalha) é resposta clínica e proteção institucional. A empresa que mistura os dois fica fazendo terapia onde precisaria mudar o sistema.

Alguns exemplos do que entra na categoria de fator de risco psicossocial. Carga de trabalho mal dimensionada. Prazos irreais aceitos como cultura. Falta de clareza sobre função e responsabilidades. Autonomia que não existe. Liderança baseada em pressão, intermitência ou ausência. Conflitos não mediados. Insegurança contratual permanente. Assédio moral ou sexual sem consequência. Discriminação, explícita ou não. Falta de canal seguro para reportar problemas.

Reorganizações constantes sem comunicação. Trabalho emocionalmente desgastante sem suporte. Isolamento em tarefa repetitiva. Exposição contínua a situações de tensão sem pausa.

A lista não esgota o tema, mas mostra a lógica. O risco psicossocial é estrutural antes de ser interpessoal. Quem mais sofre numa empresa costuma ser, com mais frequência, quem está mais exposto a uma combinação específica desses fatores — não quem seria, em abstrato, mais frágil.

Essa virada de chave sustenta o livro inteiro. Identidade, em si, não produz adoecimento. Ambiente, poder e organização do trabalho podem produzir. Uma pessoa LGBTQIA+, uma mulher imigrante, uma trabalhadora racializada, uma pessoa com deficiência adoecem quando o ambiente de trabalho exige que elas paguem um preço a mais para permanecer. Esse preço aparece em forma de autocontrole permanente, vigilância sobre a própria fala, esforço extra para ser levada a sério, exposição a comentário hostil, falta de acesso a oportunidade ou medo de retaliação ao reclamar. Quando se chama isso de risco psicossocial, fica claro que a solução passa por mudança no que está sob o controle da empresa, mais do que por terapia individual.

Segurança psicológica e segurança psicossocial: parecidas no nome, diferentes na prática

É comum confundir as duas, e vale separá-las: cada uma pede um tipo de ação.

Segurança psicológica, no sentido em que o termo entrou nas empresas, descreve um clima de equipe. É o nível em que as pessoas sentem que podem fazer perguntas, admitir erro,

propor algo diferente ou discordar sem sofrer consequência negativa. O conceito vem da pesquisa de Amy Edmondson nos anos noventa e tem evidência consistente: equipes com segurança psicológica aprendem mais rápido, erram melhor, inovam mais. É um indicador de cultura local, em geral medido por survey, em geral atribuído à liderança direta.

Segurança psicossocial opera em outro plano. É um conceito de saúde e segurança no trabalho, no mesmo plano que segurança química, segurança elétrica ou segurança ergonômica. Trata da prevenção de dano à saúde mental e física a partir do desenho do trabalho, da gestão de riscos e da responsabilidade institucional da empresa. É o que a ISO 45003, norma internacional publicada em 2021, organiza dentro do sistema de gestão de saúde ocupacional.

A diferença prática é grande. Segurança psicológica vive no nível da equipe e da liderança imediata. Segurança psicossocial vive no nível da empresa, da política e da estrutura. Uma equipe pode ter clima razoável com chefia gentil e, ao mesmo tempo, estar exposta a risco psicossocial sistêmico — jornadas impossíveis, política sem canal de denúncia, contratos precários, discriminação tolerada em outras áreas. O contrário também acontece: estrutura boa, política sólida, mas um time específico com uma chefia que opera por pressão e clima de medo.

As duas conversas importam. Mas elas exigem ações diferentes. Segurança psicológica se constrói com treinamento de liderança, prática de reunião, contrato explícito de equipe. Segurança psicossocial se constrói com avaliação de risco, política institucional, sistema de gestão, indicadores monitorados, responsabilização da alta direção.

Confundir as duas faz a empresa investir em um workshop quando o que falta é uma política.

Por que pessoas diversas adoecem em umas empresas e florescem em outras

Esse é o ponto que costuma incomodar. Se o problema fosse identidade, a mesma pessoa teria a mesma experiência em qualquer empresa. Não tem.

Uma mulher trans pode ser invisibilizada na entrevista de um lugar e ter um onboarding cuidadoso em outro. Uma imigrante brasileira pode ser tratada com paternalismo numa rede de varejo e como profissional sênior numa empresa de tecnologia da mesma cidade. Um homem gay pode sentir que precisa esconder a vida pessoal num escritório e ter foto do companheiro no monitor em outro. As pessoas mudam pouco entre essas situações. O que muda é o conjunto de fatores que cada empresa configura: política, liderança, equipe, processo, setor, regulação local. Quando essa configuração agrava o risco, a pessoa adoece. Quando ela protege, a pessoa fica.

Pensar assim ajuda a sair de duas armadilhas comuns. A primeira é a explicação individual (“ela é sensível, ele é difícil”), que terceiriza para a pessoa o que é uma falha da empresa. A segunda é a explicação genérica (“o mundo é assim, o mercado é assim”), que naturaliza o problema e dispensa qualquer ação. Nenhuma das duas resiste a uma comparação simples entre duas empresas do mesmo setor, na mesma cidade, com perfis parecidos de força de trabalho e resultados de saúde ocupacional muito diferentes. A

diferença está no que elas fazem, não em quem são as pessoas.

Há outra implicação prática. O risco psicossocial não se distribui de forma igual entre quem trabalha numa empresa. Algumas pessoas ficam mais expostas que outras. Uma pessoa branca, cisgênero, heterossexual, com contrato estável e rede de proteção fora do trabalho ocupa uma posição diferente de uma mulher racializada, com vínculo terceirizado e responsabilidade de cuidado em casa. A regulação do país onde a empresa atua também muda a equação: o que é um risco moderado em uma jurisdição com fiscalização ativa pode virar um risco alto em outra. Esse arranjo é o que o livro trata com mais cuidado nos capítulos sobre identidade, interseccionalidade e custo invisível.

O cansaço que não aparece no espelho

Quem trabalha esperando rejeição gasta uma energia que ninguém vê. Esperar tem custo, mesmo quando a rejeição não acontece.

A literatura sobre estresse minoritário, em circulação há mais de duas décadas, descreve esse desgaste para pessoas que vivem com estigma social. Há fatores externos — discriminação, microagressão, hostilidade — e fatores internos que vêm da exposição a esses fatores externos: expectativa de rejeição, ocultação da identidade, internalização de mensagens negativas. O ponto da teoria é simples: além do estresse de viver, há um estresse extra ligado à posição social marginalizada. Esse estresse extra é cumulativo, é crônico e tem efeito mensurável em saúde mental e física.

O conceito ajuda a entender por que duas pessoas com a mesma função, na mesma empresa, podem ter níveis muito diferentes de exaustão. Quem precisa calcular se pode falar do fim de semana com a equipe, se vai responder a uma pergunta indiscreta, se vai corrigir o pronome errado de novo, se vai aguentar mais uma piada — gasta cognição que outra pessoa gasta no trabalho. A piada é um item da reunião; calcular como reagir a ela é trabalho não pago.

Versões análogas dessa dinâmica aparecem em outras posições. Mulheres que monitoram constantemente como falam para não soarem agressivas. Pessoas racializadas que respondem perguntas sobre cabelo, origem, sotaque ou nome com sorriso ensaiado. Imigrantes que demoram um segundo a mais para entrar em uma conversa rápida em segundo idioma. O efeito acumulado é parecido: cansaço difícil de descrever em uma palavra, mas claro quando se olha o conjunto. É um trabalho invisível, encaixado dentro do trabalho visível.

Para a empresa, isso aparece tarde. Aparece quando a pessoa se afasta, pede demissão, vai mal numa avaliação porque deixou de oferecer ideias em reunião, ou quando o relatório anual mostra que a rotatividade entre certos perfis é maior, sem que ninguém saiba explicar bem o porquê. A explicação está disponível desde o início. Falta linguagem para enxergar.

O que a evidência ajuda a ver

A ISO 45003 (2021) trata riscos psicossociais como categoria de saúde e segurança no trabalho, integrada ao sistema de gestão. As Diretrizes da OMS sobre saúde mental no trabalho (2022) e o Brief de Política conjunto OMS-OIT (2022)

recomendam que a empresa atue em três frentes: prevenir exposição a riscos psicossociais, promover saúde mental, e apoiar pessoas com condições de saúde mental no retorno e na permanência. As três frentes dependem da organização do trabalho, não da disposição individual.

A NR-1 como contexto, não como promessa de cobertura integral

No Brasil, a NR-1 torna esse vocabulário especialmente urgente porque organiza o gerenciamento de riscos ocupacionais. Este capítulo, porém, não pretende resumir a norma. A leitura proposta aqui é delimitada: identificar como fatores psicossociais ligados ao trabalho se cruzam com inclusão, liderança, denúncia e cultura. Para fins formais de GRO/PGR, a organização deve contar com profissionais habilitados e metodologia técnica própria.

O que muda para RH

Cinco práticas concretas mudam quando uma área de RH passa a tratar risco psicossocial pelo nome.

A primeira mudança é incluir risco psicossocial na avaliação de risco da empresa, junto com os outros riscos ocupacionais. A ISO 45003 oferece a estrutura. Em jurisdições com regulação específica (a nova redação da NR-1 no Brasil, o quadro regulatório português, regulações estaduais na Austrália e instrumentos europeus de segurança e saúde no trabalho), há também deveres formais a serem interpretados com profissionais habilitados e fontes oficiais atualizadas. Mesmo onde a obrigação ainda é frouxa, a avaliação faz sentido — porque o risco existe com ou sem fiscalização.

A segunda mudança é trazer indicadores que ninguém olha. Rotatividade desagregada por perfil de pessoa, quando há base ética e legal para fazer essa desagregação. Tempo médio de permanência por área. Concentração de afastamentos por grupo, por liderança, por turno. Dados de canal de denúncia: quantos, sobre o quê, com que tempo de resposta, com que devolutiva. Resultados de pesquisa de clima por subgrupo, quando o tamanho da amostra permite proteger anonimato.

A terceira mudança é parar de tratar política como decoração. Política antidiscriminação, política de uso de nome social, política de licença e cuidado, política de assédio — todas precisam ter responsável, prazo, canal, consequência e revisão periódica. Política guardada na intranet sem ninguém saber que existe não protege ninguém.

A quarta mudança é olhar a sequência inteira do ciclo do trabalho. Recrutamento, entrevista, contratação, onboarding, integração, avaliação, desenvolvimento, promoção, saída. Em cada etapa há decisões que produzem ou reduzem risco psicossocial. Os próximos capítulos do livro são organizados nessa sequência justamente por isso.

A quinta mudança é parar de empurrar tudo para programas de bem-estar. Yoga, meditação e parceria com app de saúde mental podem fazer sentido como apoio adicional. Não substituem a gestão do risco. Quando aparecem sozinhos, viram analgésico para uma fratura mal cuidada.

O que muda para a liderança direta

A liderança imediata é onde o risco psicossocial vira ou não vira dano para quem trabalha. Não dá para terceirizar essa responsabilidade. Em empresa pequena, com cinco ou dez

pessoas, frequentemente a mesma pessoa que dirige o negócio é também quem chefia diretamente — e por isso o tema fica mais difícil de tratar, não menos. Em rede com unidades pequenas e RH centralizado, a gerência local fica sozinha com o tema. Em ambos os casos, a responsabilidade da chefia direta é a que mais pesa no cotidiano de quem trabalha.

Três movimentos cabem em quase qualquer função de chefia, independente do tamanho do time. O primeiro é prestar atenção ao que muda. Pessoa que para de oferecer ideias, equipe que evita um colega específico, alguém que adoece toda segunda — são sinais. A liderança que percebe e age cedo evita o ponto em que a empresa só consegue agir tarde.

O segundo é intervir na hora do comentário ou da piada. Quem está em posição de poder define o que é tolerado. Quando uma chefia ri da piada de mau gosto, autoriza. Quando interrompe a piada com firmeza e segue a reunião, ensina. O custo de intervir é menor do que parece, e o custo de não intervir cai inteiro em cima da pessoa atingida.

O terceiro é tratar feedback como ferramenta, não como ritual. Feedback útil chega rápido, é específico, separa comportamento de pessoa e abre caminho para correção. Feedback que aparece só na avaliação anual, com generalidade moral, é ruído. Pessoas que pertencem a grupos historicamente marginalizados costumam receber menos feedback útil e mais julgamento difuso. Esse desequilíbrio se corrige com prática, não com declaração.

O que não fazer

Alguns erros se repetem quando uma empresa começa a falar de saúde mental e inclusão.

Tratar risco psicossocial como questão de campanha de comunicação. Setembro Amarelo, posts e cartilhas resolvem a parte visível. Não resolvem o que está embaixo.

Reduzir o tema a “saúde mental dos colaboradores” sem mexer em desenho do trabalho. Quando a empresa oferece psicólogo gratuito e mantém jornada impossível, está pagando o tratamento do dano que ela continua a produzir.

Confundir clima de equipe com sistema de gestão. Equipe agradável é importante. Política, processo e estrutura também. As duas conversas existem em níveis diferentes e exigem ações diferentes.

Esperar que a pessoa exposta a risco psicossocial seja a especialista da empresa no tema. Pedir que ela palestre, treine outros funcionários ou represente o grupo dela em comitês é exposição adicional. A pessoa pode aceitar — desde que seja escolha, com pagamento e proteção, e não tarefa moral acumulada à função.

Achar que cumprir o mínimo da lei resolve. Lei é piso. Cultura segura é construção contínua, e em muitos países a lei ainda não chegou aonde precisa.

Ferramenta: mini-matriz de riscos psicossociais

Uma matriz simples ajuda a sair do conceito para a prática. Pode ser usada por área, por turno, por etapa do ciclo do trabalho, ou em conjunto, conforme o tamanho da empresa.

Fonte do risco	Como aparece no dia a dia	Possível dano	Ação preventiva
Carga e ritmo de trabalho	Prazos irreais como padrão, hora extra crônica não compensada, falta de pausa	Burnout, ansiedade, transtorno do sono	Revisão de planejamento, definição de capacidade real do time, política de desconexão
Liderança imediata	Pressão sustentada, intermitência, ausência; favoritismo; falta de feedback	Estresse crônico, perda de confiança, saída de talento	Formação de chefia, avaliação 360 com consequência, suporte de RH ao time
Clareza de função	Papel e prioridade pouco definidos, mudança constante de escopo	Sobrecarga, conflito, desânimo	Descritivo de função revisado, contrato de equipe, alinhamento periódico
Autonomia	Microgestão; ausência de decisão da pessoa sobre como executa	Sentimento de inutilidade, desengajamento	Acordo sobre alçada, espaço real para escolha de método
Relações interpessoais	Conflito não mediado, hostilidade velada, formação de subgrupos	Adoecimento mental, retaliação, rotatividade	Mediação formal, protocolo de convivência, monitoramento por liderança
Discriminação e assédio	Comentário discriminatório, piada repetida, microagressão, assédio moral ou sexual	Adoecimento mental severo, abandono do trabalho	Política específica, canal seguro, investigação, consequência
Segurança contratual	Contrato instável, terceirização sem proteção, dependência de visto, dependência de salário único	Medo crônico, silêncio diante de abuso	Transparência contratual, proteção a quem denuncia, regularização possível
Conciliação trabalho-vida	Jornada que invade tempo de cuidado, reunião fora de hora como padrão	Esgotamento, conflito familiar, saída de mulheres com responsabilidade de	Política de horários, licença real, ajustes formais possíveis

Fonte do risco	Como aparece no dia a dia	Possível dano	Ação preventiva
		cuidado	
Reorganização e mudança	Reestruturação frequente, comunicação tardia, demissão por surpresa	Insegurança crônica, ansiedade coletiva	Protocolo de mudança, comunicação consistente, apoio a quem fica e a quem sai

A matriz não substitui avaliação técnica de risco. Serve como ponto de partida — para começar a conversa, para mapear onde está cada risco, para definir o que precisa de prioridade. A versão completa, com indicadores e responsáveis, fica no Anexo A13 do toolbox.

Frase do capítulo

Inclusão começa pela ausência de dano repetido. Sem isso, acesso, carreira e pertencimento viram promessa instável.

Fontes deste capítulo

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Frost, D. M., & Meyer, I. H. (2023). Minority stress theory: Application, critique, and continued relevance. *Current Opinion in Psychology*, 51, 101579. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101579>

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021 — Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. ISO.

Meyer, I. H. (2003). Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence. *Psychological Bulletin*, 129(5), 674–697. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.5.674>

World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

World Health Organization & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. World Health Organization and International Labour Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>

Capítulo 2 — Quem chega ao trabalho e quem desiste antes de chegar

Final do dia, em casa. Uma pessoa lê uma vaga numa empresa que parece interessante. A descrição das tarefas combina com a experiência. Na parte “sobre a empresa”, as palavras: ambiente jovem e dinâmico, fit cultural, perfil aberto, integração no happy hour das sextas, gente que abraça desafios. Lê de novo. Pode fazer o trabalho. Não sabe se vai aguentar o ambiente. Pensa nos filhos que precisam ser buscados às cinco, na pergunta sobre disponibilidade que apareceu na última entrevista, na vez em que lhe disseram que o cabelo ficaria melhor “arrumado para reunião com cliente”. Fecha a aba. A empresa nunca vai saber que essa pessoa existiu. Os indicadores do processo seletivo vão mostrar números bonitos.

A porta antes da porta

Recrutamento é uma tecnologia de distribuição de risco. A empresa define, antes mesmo da entrevista, que sinais contam como competência, que trajetórias parecem legítimas, que lacunas precisam de explicação e que formas de falar, vestir, morar ou circular serão lidas como “adequação”. Por isso, a seleção é mais do que porta de entrada: funciona como primeira camada de segurança psicossocial ou de exclusão.

A teoria que orienta este capítulo é simples: quanto mais subjetivo o critério, maior o espaço para desigualdade ser chamada de intuição. Entrevista estruturada, rubrica escrita, acessibilidade desde a candidatura e registro objetivo da

decisão podem parecer burocracia, mas funcionam como medidas de controle de risco. Em processos com triagem automatizada, a mesma lógica vale em dobro: a empresa precisa saber que dados alimentam a decisão, que perfis são filtrados e como corrigir viés antes que ele pareça neutralidade técnica.

Boa parte da exclusão num processo seletivo acontece antes de existir um processo. Acontece quando a pessoa lê a vaga e calcula que não é para ela. Acontece quando a foto da equipe no site mostra um perfil só. Acontece quando o filtro automático rejeita CV por nome, foto, endereço ou idade. Acontece quando alguém pergunta numa rede informal e descobre que a empresa tem fama de não dar conta de certos perfis. Tudo isso acontece sem que ninguém da empresa veja.

Como a empresa só mede o que enxerga, esse pedaço da exclusão fica fora dos relatórios. Os números mostram o funil a partir da inscrição. O que importa, muitas vezes, é o que está antes da inscrição.

O risco psicossocial nessa fase parece distante porque a pessoa ainda não trabalha na empresa. Mas a leitura da vaga e a entrevista já consomem energia, expõem a pessoa a comentários e a perguntas íntimas, ensinam o que esperar do ambiente. Quem passa por entrevistas hostis em série gasta saúde mental, não só tempo. E quem desiste antes de se candidatar costuma carregar essa desistência como mais uma evidência de que o mercado de trabalho está fechado.

A boa notícia é que esse pedaço do problema é em grande parte controlável pela empresa. Texto de vaga, fluxo de entrevista, critérios de decisão e registro do processo são

todos artefatos editáveis. Mudar custa pouco. O custo de não mudar fica no funil que ninguém vê.

Vale uma palavra sobre pequenas empresas e contratações informais. Em comércio de bairro, em café, em pequena clínica, em pequena rede com cinco unidades, a contratação acontece muitas vezes por indicação, sem vaga publicada, em conversa de balcão. Esse tipo de recrutamento não está fora do tema — está mais sujeito a ele. Indicação reproduz a rede de quem já está dentro. Se a rede é homogênea, a contratação repete o padrão. As pequenas mudanças que cabem aqui são simples: ampliar o pool de indicação para fora da rede imediata, escrever uma descrição mínima da vaga e divulgar em ao menos um canal aberto, ter três perguntas estruturadas comuns para qualquer entrevista, e registrar a decisão em duas linhas. Não vira RH grande. Reduz o “fit” puro de afinidade.

Como uma vaga comunica pertencimento

Antes de descrever atribuições, a vaga já está dizendo coisas sobre a empresa. Vale revisar com atenção.

Quem aparece nas imagens. Foto de equipe na página da empresa, vídeo institucional, banco de imagens usado em campanhas. Se todas as fotos mostram pessoas brancas, jovens, magras, em escritórios urbanos, a mensagem está dada — mesmo que o texto fale em diversidade.

Quais palavras qualificam o ambiente. “Ambiente jovem e dinâmico” sinaliza idadeísmo. “Gente que abraça desafios” pode esconder cultura de hora extra crônica. “Equipe que joga junto”, “como uma família”, “happy hour às sextas” sugerem que a integração social fora do horário é parte do

trabalho — o que pesa em quem tem responsabilidade de cuidado, em quem não bebe, em quem precisa de transporte, em quem mora longe.

Quais requisitos são realmente requisitos. Lista interminável de exigências afasta candidaturas inteiras, sobretudo de mulheres e de pessoas que têm sido tratadas como impostoras a vida inteira. Um achado recorrente em levantamentos com candidatas e candidatos — difundido a partir de relatórios corporativos e replicado, com nuances, em dados de plataformas de emprego — sugere que homens se candidatam quando preenchem cerca de metade dos requisitos, enquanto mulheres tendem a se candidatar apenas quando preenchem quase todos. Cortar a lista para o que importa de fato muda o pool.

Como a empresa fala sobre flexibilidade, horário e local. “Disponibilidade total” é uma forma de filtrar quem tem filho, quem cuida de pessoa idosa, quem precisa de transporte público. “Modelo presencial” pode ser legítimo, mas vale dizer o porquê. “Flexibilidade” sem definição vira retórica.

Quais benefícios são nomeados. Mencionar licença para acompanhar pessoa dependente, plano de saúde com cobertura para cônjuge do mesmo sexo, suporte a transição de gênero, ajuda de custo para creche, transporte para turnos noturnos — cada item nomeado é uma pessoa que recebe a mensagem “essa empresa pensou em mim”.

Como a empresa cita aquilo que protege. Política antidiscriminação, canal de denúncia, prática de uso de nome social, ajustes de processo seletivo para pessoas com

deficiência. Não precisa virar declaração de marketing. Precisa estar ali, em uma linha que quem precisa reconhece.

Esses detalhes não custam dinheiro. Custam atenção. A pessoa que abriu o aviso de vaga lê tudo isso em sessenta segundos e decide.

O problema do “fit cultural”

“Fit cultural” virou termo cotidiano em entrevista. Em muitos lugares, é a fase final, com peso decisivo. Em muitos outros, vira justificativa para rejeitar candidaturas qualificadas sem precisar dizer por quê.

A intenção pode ser boa: avaliar se a pessoa vai se dar bem com a equipe e com a cultura da empresa. O problema é o que sustenta esse julgamento na prática. Quando “fit cultural” significa “se parece com quem já está aqui”, o critério vira homogeneidade disfarçada. Quando significa “vai cair bem nos almoços da equipe”, o filtro testa conforto da maioria, não competência da pessoa.

Vale separar duas coisas. Existe ajuste de valores, e isso é legítimo. Uma pessoa que despreza o tema de saúde mental no trabalho não vai funcionar numa equipe de RH que leva o tema a sério. Aí, o ajuste é declarado, testado por situação concreta, registrado. Existe também ajuste de identidade, que é o que costuma se infiltrar como “fit cultural” sem critério. Aí, o filtro elimina pessoas que vão fazer o trabalho perfeitamente bem.

Duas formas de evitar a armadilha. A primeira é trocar “fit cultural” por “fit de valores” e listar três a cinco valores observáveis da empresa, com pergunta para cada um. A segunda é dar peso menor a essa etapa na decisão final, e

exigir que a justificativa de qualquer rejeição por valores cite comportamento observado na entrevista, não impressão geral.

Nome, documentos, aparência

Três pontos práticos em que muita empresa tropeça sem saber.

Nome social. No Brasil e em Portugal, há regulação que protege o uso do nome social em diversos contextos institucionais. No trabalho, o uso do nome pelo qual a pessoa é reconhecida é questão de dignidade, antes de ser questão jurídica. Em processo seletivo, isso significa: o formulário pergunta “nome” e, se for relevante por motivo legal, pergunta separadamente “nome no documento”. O recrutador trata pelo nome social. Sistemas internos refletem essa escolha. Erros vão acontecer. O que importa é a correção rápida, discreta e respeitosa, sem fazer cena.

Documentação. Pessoa imigrante chega ao processo seletivo com tipos de documentação diferentes do padrão. Diploma estrangeiro, comprovante de residência em outro país, RG que não corresponde ao documento usual, ausência de CPF/NIF até um momento avançado do processo. A empresa que exige a documentação completa logo na inscrição filtra pessoas que poderiam ter o documento dali a uma semana. Vale separar o que é exigido para inscrição do que é exigido para contratação, e ser claro sobre prazos. O mesmo vale para pessoas trans em processo de retificação de documento, que podem estar com nome ou gênero em transição entre sistemas oficiais.

Aparência. “Boa apresentação” é uma das frases mais utilizadas e menos definidas no recrutamento. Em alguns lugares, significa traje formal. Em muitos, significa cabelo liso, postura específica, tipo de corpo, tipo de rosto, ausência de tatuagem visível, ausência de marca corporal racializada. Quando aparece como critério, a empresa precisa explicar: o que é, exatamente, uma boa apresentação para essa vaga, e por que isso importa para o trabalho? Em quase todos os cargos, a resposta honesta é que importa menos do que o critério sugere. Em vagas com contato com cliente, vale especificar o requisito real (uniforme, asseio, ausência de odor de cigarro, calçado fechado por norma de segurança) e tirar o resto do julgamento.

A literatura sobre experiência de pessoas LGBTQIA+ e racializadas no recrutamento mostra padrão consistente: candidaturas equivalentes recebem retornos diferentes quando há sinal de identidade no CV, no nome ou na foto. O efeito existe em mercados maduros e em mercados emergentes, em empresas pequenas e em multinacionais. A diferença entre as empresas que reduzem o efeito e as que o aprofundam está no processo, não na boa vontade.

A entrevista: o que perguntar e o que evitar

Mini-rubrica para entrevista estruturada

Competência observável	Pergunta possível	Evidência esperada	Peso
Priorizar em contexto ambíguo	Conte uma situação em que precisou decidir com informação incompleta.	Critérios, trade-offs, consequência e aprendizado.	1–5
Trabalhar com	Descreva uma	Escuta, limite,	1–5

Competência observável	Pergunta possível	Evidência esperada	Peso
diferença	discordância técnica relevante e como conduziu.	argumento, decisão e respeito.	
Aprender com erro	Conte um erro profissional e o que mudou depois.	Responsabilização sem autopunição, mudança de processo.	1–5
Organizar trabalho	Como você acompanha prazos e dependências?	Método, comunicação, antecipação de risco.	1–5

A rubrica reduz imprevisto e “fit cultural” disfarçado de julgamento técnico. Não elimina viés, mas cria registro comparável e discutível.

Entrevista bem feita testa o que a pessoa vai fazer no trabalho. Entrevista mal feita testa o conforto do recrutador.

A primeira coisa que ajuda é entrevista estruturada. Significa: mesmo roteiro de perguntas para todas as pessoas finalistas, mesma escala de avaliação, mesmas situações apresentadas. Não tira a conversa, não engessa a interação. Tira a parte em que cada candidatura é avaliada com base em pergunta diferente, conversa diferente e critério diferente. Estrutura protege contra viés porque obriga comparação entre o que é comparável.

A segunda coisa que ajuda é mapear o que pode ser perguntado e o que não pode.

Perguntas que cabem. Sobre experiência anterior em situação parecida com a vaga. Sobre como a pessoa lidaria com um caso real do trabalho. Sobre escolhas profissionais que aparecem no CV. Sobre o que a pessoa quer aprender. Sobre disponibilidade dentro do contrato real do cargo (jornada,

modalidade, eventual deslocamento). Sobre expectativa salarial. Sobre o que a pessoa precisa da empresa para fazer um bom trabalho.

Perguntas que não cabem. Sobre estado civil. Sobre filhos atuais ou planejados. Sobre vida amorosa, parceiro, parceira. Sobre religião e prática religiosa. Sobre orientação sexual e identidade de gênero. Sobre planos de gravidez. Sobre razões de afastamento médico. Sobre filiação política, sindical, associativa. Sobre histórico criminal fora do escopo legítimo da função. Sobre país de origem em sentido que não tenha relação direta com o trabalho.

Perguntas que parecem inocentes e não são. “O que sua família acha dessa carreira?” testa estabilidade familiar. “Como você se sentiria sendo a única mulher da equipe?” coloca em quem é discriminada a responsabilidade de gerir a discriminação. “Você se vê morando longe da família?” pode parecer logística, mas funciona como filtro de pessoas com responsabilidade de cuidado. “Como você equilibra trabalho e vida pessoal?” pergunta sobre vida pessoal sob disfarce de tema de gestão. Cabe substituir essas perguntas por outras que mirem o ponto real.

Cuidado com pedidos de prova de discriminação. Algumas empresas, com boa intenção, perguntam: “conte uma vez em que você sofreu discriminação no trabalho”. Pode parecer reconhecimento, mas é tarefa emocional pesada, exposição involuntária e teste de “narrativa adequada”. A empresa que quer entender o tema deve fazer essa pergunta ao gestor que vai contratar, não à pessoa candidata.

Como corrigir um erro na hora. Se o recrutador errou o pronome, o nome, ou fez uma pergunta inapropriada, a saída

melhor é simples: pedir desculpa de forma breve, corrigir, seguir. Sem virar a entrevista em momento de educação sobre diversidade. A pessoa entrevistada não está ali para isso.

Acessibilidade no processo seletivo

Processo seletivo inclusivo não é apenas texto de vaga. Inclui formulário acessível, opção de formato remoto quando a função permite, indicação clara de como solicitar ajuste, intérprete de Libras quando necessário, tempo adicional em teste, ambiente físico acessível, alternativa a dinâmica grupal quando ela não mede competência essencial e cuidado para não exigir laudo além do necessário. A regra prática: ajuste no processo seletivo é condição para que a competência possa aparecer, e não vantagem indevida.

Como decidir e registrar a decisão

A parte da decisão é onde o viés costuma vencer. Reunião informal, troca rápida de impressões, sensação geral, mensagem do recrutador para o gestor: “achei legal, mas não sei se cola”.

Três práticas simples mudam o jogo.

Calibração antes da decisão. Antes de comparar pessoas, alinhar o que cada critério significa. O que é “bom” em comunicação, em pensamento analítico, em trabalho em equipe? Sem isso, cada pessoa que entrevistou está usando régua diferente.

Decisão por evidência registrada. Cada nota dada precisa estar amarrada a um comportamento observado na entrevista, não a uma impressão geral. “Não cola” é impressão, não decisão. A frase que serve à decisão é mais

comprida: “Na pergunta X, deu uma resposta Y, e isso indica Z.”

Devolutiva possível e respeitosa. A devolutiva curta, honesta dentro do que pode ser dito, evita o silêncio que adocece. Para quem foi até a fase final, vale uma conversa de cinco minutos sobre o que foi forte e o que pesou contra. Para quem ficou em fase inicial, vale ao menos a confirmação de que o processo encerrou.

A regulação de proteção de dados em vigor em vários países — a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil, o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) na UE, e equivalentes em outras jurisdições — também pede registro consistente do processo seletivo, com base legal e tempo de retenção definidos. Esse registro, além de exigência legal, é a melhor proteção da empresa contra alegação de discriminação. Vale combinar o registro de evidências da decisão com a documentação que o jurídico já pede.

O que muda para RH

Cinco práticas concretas que mudam o resultado.

Revisar o template de vaga da empresa antes do próximo processo. Cortar palavras que filtram sem intenção. Especificar requisitos reais. Nomear o que protege. Revisar fotos, vídeos, banner. Em uma tarde, dá para alinhar o material.

Migrar entrevistas para formato estruturado, em pelo menos uma vaga piloto. Definir o roteiro, a escala, as situações. Avaliar resultado e iterar. Não precisa virar tudo de uma vez.

Treinar quem entrevista, com cuidado para que o treinamento não seja palestra única. Vale incluir: o que

perguntar e o que evitar, como corrigir um erro na hora, como tratar nome social e pronomes, como dar devolutiva, como registrar evidências. Funciona melhor em formato curto e repetido do que em sessão única longa.

Monitorar dados do funil. Quantas pessoas se candidatam por vaga e por canal, quantas chegam a cada fase, taxas de aprovação por perfil quando há base ética para essa análise, taxas de aceite de proposta, tempo médio do processo, motivos declarados de rejeição. O que não se mede, a empresa não sabe que está fazendo.

Combinar com áreas de origem (gestoras e gestores que abrem a vaga) o critério da decisão antes do processo começar. Sem alinhamento prévio, a etapa final de “fit” engole tudo o que veio antes.

O que muda para liderança de área

Quem abre vaga e participa de entrevista define metade do resultado.

Definir, antes de abrir a vaga, três a cinco critérios objetivos para o cargo. Listar o que é desejável separado do que é requisito. Estimar honestamente o tempo da equipe para integrar a pessoa nova. Sem isso, a entrevista vira teste de afinidade.

Aceitar entrevista estruturada e roteiro alinhado com o RH. A liderança que insiste em “ter a sua própria conversa com a pessoa” reintroduz viés que o RH tentou tirar.

Receber a pessoa selecionada como prioridade da semana. A liderança que delega onboarding inteiro à equipe perde a chance de marcar o tom da relação. As primeiras duas

semanas valem dez vezes mais que qualquer happy hour de boas-vindas.

O que não fazer

Tratar diversidade no recrutamento como meta numérica isolada. O cotidiano está cheio de exemplos: empresa contrata pessoa de perfil sub-representado, não muda o resto do processo, a pessoa pede demissão em três meses, a empresa registra “alta rotatividade desse perfil”. O problema não era a pessoa.

Prometer ambiente inclusivo na vaga e entregar o oposto na entrevista. Pessoa lê a página inteira sobre cultura e chega à entrevista para receber a pergunta sobre planos de gravidez. A inconsistência tem custo reputacional e custo individual.

Pedir foto, data de nascimento, estado civil ou outras informações sensíveis no formulário de inscrição sem necessidade. Em muitas jurisdições, isso é violação de privacidade. Em todas, é coleta de dado que vai pesar onde não devia.

Elogiar a “diversidade” da pessoa como se fosse competência. “Você traz uma perspectiva tão interessante” pode parecer gentil. Para quem ouve isso em todas as entrevistas, vira sinal de que vai ser vista como representação, não como profissional.

Confiar em filtros automáticos de CV sem auditoria. Várias ferramentas de triagem com inteligência artificial reproduzem viés histórico das contratações anteriores. Sem auditoria periódica e ajuste de critério, o filtro automatiza o passado.

Ferramenta: checklist de vaga e roteiro de entrevista

Checklist de vaga inclusiva (versão curta)

Item	Pergunta de verificação
Título e descrição	A descrição da função é específica? Os requisitos são reais ou herdados de modelo antigo?
Linguagem	O texto evita “ambiente jovem”, “fit cultural”, “como uma família”, “disponibilidade total” sem qualificação?
Imagens	As imagens da empresa representam mais de um perfil?
Benefícios nomeados	A vaga cita licenças relevantes, plano de saúde para parceiros diversos, ajustes para pessoas com deficiência, apoio a transição?
Horário e local	Modalidade, jornada e local estão claros, com explicação quando precisa?
Documentação	Está claro o que é exigido para inscrição e o que é exigido para contratação?
Proteção declarada	Há referência a política antidiscriminação, canal de denúncia, uso de nome social, ajustes de processo seletivo?
Canal de contato	Há canal acessível para perguntas sobre acessibilidade ou ajustes?
Salário	A faixa salarial está informada?
Revisão	A vaga foi lida por alguém fora do time que escreveu?

Roteiro de entrevista (três blocos)

Bloco 1 — Experiência e escolhas. Três perguntas sobre o CV. Foco em decisões tomadas, problemas resolvidos, aprendizados.

Bloco 2 — Situação prática. Uma ou duas situações reais da vaga, apresentadas como caso. “Imagine que aconteça X. Como você lidaria?”. A mesma situação para todas as pessoas finalistas, com escala de avaliação definida.

Bloco 3 — Expectativa e ajuste. Sobre o que a pessoa quer aprender, expectativa de carreira, expectativa salarial, o que ela precisa da empresa para fazer um bom trabalho.

Perguntas a evitar (com alternativa segura)

Não pergunte	Pergunte em vez disso
“Você é casada/casado?”	Nada. Estado civil não importa.
“Tem filhos? Pretende ter?”	Nada. Vida reprodutiva não importa.
“Você se sentiria bem sendo a única mulher/única pessoa negra/única pessoa LGBTQIA+ da equipe?”	“Como é o seu trabalho ideal em equipe? O que você espera da liderança?”
“Tem disponibilidade total?”	“A vaga é em jornada X, com modalidade Y. Você consegue trabalhar nesse formato?”
“Por que esse buraco de seis meses no CV?”	“Pode me contar um pouco sobre as transições recentes da sua carreira?”
“Conte uma vez em que sofreu discriminação.”	(Não perguntar.)
“Como você equilibra trabalho e vida pessoal?”	“O que ajuda você a trabalhar bem? Em que tipo de ambiente você rende mais?”

Como registrar a decisão

Para cada pessoa finalista, anotar três coisas:

1. Pontuação por critério, com base em comportamento observado na entrevista, não em impressão.

2. Pontos fortes e pontos de atenção, com exemplo concreto da entrevista.
3. Razão da decisão final, em uma a três frases, que possa ser sustentada se a pessoa pedir devolutiva.

O registro fica retido pelo tempo que a regulação de proteção de dados local determinar, com base legal definida e acesso restrito.

Frase do capítulo

Quem desiste antes de se candidatar não aparece em planilha nenhuma. É o número mais importante que a empresa não tem.

Fontes deste capítulo

Chartered Institute of Personnel and Development. (n.d.). *Inclusive recruitment: Guide for employers*. CIPD. <https://www.cipd.org/>

European Union Agency for Fundamental Rights. (2024). *LGBTIQ equality at a crossroads: Progress and challenges*. Publications Office of the European Union. <https://fra.europa.eu/en/publication/2024/lgbtiq-equality-crossroads>

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 30415:2021 — Human resource management — Diversity and inclusion*. ISO.

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights & UN Free & Equal. (2017). *Standards of conduct for business: Tackling discrimination against lesbian, gay, bi, trans, & intersex people*. United Nations Human Rights Office. <https://www.unfe.org/standards/>

Sears, B., Castleberry, N., Lin, A., & Mallory, C. (2024). *LGBTQ people's experiences of workplace discrimination and harassment*. Williams Institute, UCLA School of Law. <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/publications/lgbt-workplace-discrimination/>

Capítulo 3 — Entrada e cotidiano: do primeiro mês às piadas que se repetem

Primeiro dia. RH apresenta a empresa: missão, valores, política antidiscriminação, canal de denúncia. A reunião termina às onze. A pessoa nova vai para a mesa, recebe boas-vindas da equipe, abre o computador. À tarde, na primeira reunião do time, alguém comenta sobre “a colega que saiu” e a equipe ri de algo que ficou só no ar. A pessoa nova não entende exatamente do que riram. Percebe que era piada sobre alguém. Algumas reuniões depois, vai entender. Por enquanto, anota um item à parte da pauta: aqui se ri de quem saiu. As políticas que ouviu de manhã ainda nem foram testadas. Estão sendo testadas agora.

O que o primeiro mês ensina

O onboarding tem duas camadas. A camada oficial é o conteúdo formal: apresentação da empresa, organograma, sistemas, política, benefícios, ergonomia, segurança no trabalho. A camada real é tudo o mais — o tom da equipe, o que se fala em voz baixa, quem se respeita e quem se ignora, quais regras a chefia segue e quais relaxa, o que se faz quando um colega passa do limite. Essa segunda camada é o que a pessoa nova aprende de verdade.

Nas primeiras semanas, qualquer profissional está fazendo um tipo de leitura simultânea. Lê o conteúdo da função e lê o ambiente. A leitura do ambiente decide se a pessoa vai participar das reuniões com o que pensa, se vai pedir ajuda quando travar, se vai contar que tem filho doente em casa, se

vai aceitar o convite para o almoço de equipe na próxima semana. Decide se vai ficar.

A empresa que trata o onboarding como pacote burocrático perde a chance de marcar o tom da relação. A empresa que trata o onboarding como momento institucional de boas-vindas calibradas constrói um piso de proteção que vai sustentar a pessoa quando o primeiro conflito acontecer. E vai acontecer.

O kit de entrada

Entrada em trabalho remoto ou híbrido

No remoto, a exclusão aparece de outro jeito: pessoa nova sem contexto, grupo paralelo no WhatsApp, câmera como obrigação informal, reunião gravada sem combinar uso, piada no chat que some antes de virar registro, tarefa distribuída por proximidade com quem já conhece a liderança. O onboarding precisa prever acesso a sistemas, agenda de apresentação, mapa de canais, pessoa de referência, regra de reunião, etiqueta de chat e check-in nos primeiros 7, 30 e 90 dias. O que era corredor vira infraestrutura digital; se a empresa não desenha, alguém desenha informalmente.

Há um conjunto mínimo de informações e práticas que uma pessoa nova precisa receber bem cedo. Vale formalizar.

A política antidiscriminação por escrito, traduzida. Não o texto jurídico longo da intranet. Uma versão em linguagem simples, com exemplos do cotidiano do trabalho, com indicação clara do canal de denúncia e dos prazos. Em até três páginas.

O canal de denúncia explicado. Quem recebe. Em quanto tempo responde. Como protege contra retaliação. O que faz se a denúncia for sobre a própria liderança. Sem isso, o canal vira número de telefone que ninguém liga.

Nome social e pronomes. Como a empresa registra, em quais sistemas, com qual nome aparece em e-mail, crachá, documento interno. Como pedir mudança. Em alguns países, há regulação que ampara essa garantia. Em qualquer lugar, é prática básica.

Benefícios reais, explicados. Plano de saúde com cobertura para parceiro do mesmo sexo. Licença para cuidado de pessoa dependente. Apoio a transição de gênero, se existe. Reembolso de creche. Ajustes de horário para responsabilidade familiar. Auxílio para acompanhamento médico. Cada item nomeado na primeira semana é uma pessoa que percebe que a empresa pensou nela.

Grupos internos de apoio, se existirem. Coletivos de mulheres, de pessoas LGBTQIA+, de pessoas racializadas, de pessoas com deficiência. Apresentar como recurso, sem pressão. Pertencer a um grupo de afinidade é escolha individual.

Regras de convivência da equipe. Como se faz reunião, como se dá feedback, como se trata divergência, como se lida com erro. Algumas equipes têm contrato escrito; quando não tem, vale conversar nas primeiras semanas e construir.

Pessoa de referência informal. Uma pessoa do time, fora da hierarquia direta, designada para responder a pergunta boba sem julgamento. Mentora ou padrinho ou madrinha de onboarding, dependendo da empresa. Existe para acelerar a curva e diminuir o medo de perguntar.

Ajustes para pessoas com deficiência checados antes da chegada. Sistema com leitor de tela em pé de igualdade com o uso comum, mesa em altura adaptada, sinalização do banheiro acessível e do trajeto seguro, intérprete de língua de sinais combinado para a reunião de boas-vindas se a pessoa pediu, vídeo institucional com legenda. Cada item resolvido antes de a pessoa entrar evita o cenário comum em que o ajuste vira tarefa adicional da própria pessoa nas duas primeiras semanas.

A primeira semana com esse kit em mãos vale mais do que três meses de descoberta solitária.

Em empresa pequena, com cinco a dez pessoas, esse kit não precisa virar manual longo. Cabe em duas páginas escritas, com canal de contato e fluxo simples. Em loja de shopping com gerência local mas RH em outra cidade, vale ter cópia impressa no balcão e nome de quem na rede recebe a denúncia, com prazo de resposta combinado. O kit é desproporcional ao tamanho quando vira documento; é proporcional quando vira combinado claro.

Como apresentar política sem juridiquês

Política antidiscriminação tradicional costuma ser longa, técnica, traduzida do jurídico, e esquecida em dois dias. Algumas escolhas simples melhoram a chance de a política ser lida e usada.

Linguagem clara, sem aviso de “este documento não substitui a legislação aplicável” como abertura. A advertência vale, mas no rodapé.

Exemplos do trabalho real, não de manual. “Quando alguém faz piada sobre o sotaque de um colega na reunião, a

empresa considera isso...” vale mais do que parágrafo abstrato sobre dignidade.

Definições curtas para os principais termos: assédio moral, assédio sexual, discriminação, microagressão, retaliação. Sem listar artigo de lei. Com indicação de onde encontrar a versão jurídica completa, para quem quiser.

Caminho concreto a tomar. Quem procurar primeiro. Para onde escalar. Qual é o prazo. O que acontece com a informação que a pessoa deu. Como é a devolutiva.

Compromisso da empresa por escrito. Que tipo de investigação acontece. Que tipo de proteção a pessoa denunciante recebe. Que tipo de consequência o comportamento confirmado tem. Sem isso, a política fica sem força.

Revisão periódica documentada. Quando a política foi atualizada pela última vez, por quem, com base no quê. Política sem data vira papel de parede.

Check-ins que protegem sem invadir

Boa parte das empresas pergunta “como você está?” no fim da primeira semana e nunca mais. Boa parte das pessoas que vai pedir demissão em três meses já estava decidida ao fim do primeiro mês.

Três momentos de check-in cobrem o essencial: trinta dias, noventa dias, seis meses. O conteúdo varia, mas a estrutura ajuda.

Aos trinta dias. Conversa curta, com a liderança direta e separadamente com o RH. Foco em integração: a pessoa está conseguindo trabalhar, tem o que precisa, encontrou as

pessoas certas, entendeu as expectativas. Perguntar também: tem algo que apareceu como surpresa, positiva ou negativa? Tem algum item da política que valeria revisar com você?

Aos noventa dias. Conversa um pouco mais longa, com leitura das primeiras entregas e dos primeiros ajustes. Boa hora para perguntar sobre clima de equipe, qualidade do feedback recebido, qualidade da liderança. Em equipe com confiança razoável, é também o momento em que a pessoa pode mencionar comportamento incômodo que não foi assédio explícito mas vale registrar.

Aos seis meses. Conversa de horizonte. Carreira, desenvolvimento, expectativas para o ano. Boa hora para a empresa verificar se a pessoa ainda está com a expectativa do início, ou se alguma coisa mudou em silêncio.

Os check-ins precisam de duas regras simples para funcionar. Primeira: a pessoa pode falar abertamente sem que a fala vire item da avaliação de desempenho. Segunda: o que ela falou gera ação. Se a pessoa apontou um problema e nada acontece, a empresa ensinou que falar não serve.

A piada que nunca é só piada

Microagressão é o termo técnico, mas em conversa de empresa atrapalha mais do que ajuda. Vale falar pelo que é: comentário, pergunta ou gesto que, sozinho, pode parecer pequeno, e que, em conjunto, comunica à pessoa-alvo que ela não pertence ali em condição plena. O que pesa é a soma, o contexto e o poder, mais do que o tamanho de cada item.

A piada sobre o sotaque é piada uma vez. Quando se repete em três reuniões na mesma semana, vira lembrete. Quando vem de quem decide promoção, vira ameaça. Quando a

pessoa-alvo tenta corrigir e ouve “era só uma piada, deixa de drama”, vira política informal: aqui, isso passa.

Alguns exemplos do cotidiano que valem reconhecimento.

“Você fala português muito bem!”, dito a uma pessoa que cresceu no Brasil ou em Portugal e cuja única diferença é a cor da pele ou o sobrenome. Comentário aparentemente positivo que comunica: “você é estrangeira para mim, mesmo que não seja”. Pode parecer elogio, mas o efeito acumulado é pertencer menos.

“Traz o namorado para o evento da empresa?”, dito a uma pessoa cujo parceiro é do mesmo sexo. Pode ser desatenção. Em ambiente onde se repete, comunica que a empresa só conta com um tipo de família.

“Você não parece trans”, dito como se fosse cumprimento. Funciona como pressão pela passabilidade — diz à pessoa que está sendo aceita na medida em que passa por cisgênero, não na medida em que é quem é.

“O cabelo seu fica melhor arrumado para reunião com cliente”. Sob a aparência de orientação profissional, comunica que o cabelo da pessoa, como ele é, não é profissional o suficiente. Em quem é mulher negra, isso é assédio estético com raça no centro.

“Era só brincadeira” como resposta padrão a qualquer pessoa que reclama. Funciona como deslegitimação. Se a pessoa reclamou, é porque algo a atingiu. Discutir se a brincadeira era válida desloca o tema do impacto para a intenção.

“Não sou racista, mas...” e “não sou homofóbico, mas...”. A oração subordinada costuma ser pior do que a principal.

Quando a frase precisa do “mas”, quem fala já sabe que está dizendo algo de difícil sustentação.

Nenhum desses itens, isolado, vai parar a empresa. A combinação é o que adocece. E a combinação é o que define se a pessoa-alvo vai conseguir ficar.

O que a repetição faz com a pessoa

Para quem recebe, a microagressão repetida tem efeitos que a literatura sobre saúde ocupacional já documentou com consistência. Estado de alerta contínuo. Ruminação. Esforço cognitivo para decidir cada reação. Auto-monitoramento da fala, da roupa, do humor. Encolhimento progressivo em reuniões. Esquiva de eventos sociais da empresa. Aumento de sintomas de ansiedade, de problemas de sono, de dor física inespecífica. Em médio prazo, queda no engajamento, no desempenho, na vontade de ficar.

Para a empresa, o efeito agregado é um perfil de rotatividade que não bate com o trabalho. Pessoas qualificadas que entram e saem rápido. Equipes que perdem talento sem que ninguém escreva isso no relatório de saída. Áreas inteiras que nunca conseguem montar uma força de trabalho diversa, e que explicam isso como “problema de pipeline”.

A literatura internacional sobre experiência LGBTQIA+ no trabalho mostra padrão consistente: pessoas que se sentem precisando esconder ou modular partes da identidade no trabalho apresentam piores indicadores de saúde mental e maior intenção de saída. Resultados parecidos aparecem em estudos sobre pessoas racializadas em ambientes profissionais brancos, sobre mulheres em ambientes masculinos predominantes, sobre pessoas com deficiência em

ambientes não adaptados. O nome do grupo muda; a lógica do desgaste se repete.

Brincadeira, comentário, assédio, discriminação

Vale separar quatro coisas que muita empresa trata como uma só.

Brincadeira. Comentário leve que não atinge ninguém em particular, em ambiente em que todas as pessoas presentes podem responder no mesmo registro. Brincadeira sobre o time de futebol do colega quando o colega gosta de discutir futebol. Brincadeira sobre o atraso de outro quando todos atrasam às vezes. Não tem hierarquia explorada, não tem alvo vulnerabilizado, não causa dano.

Comentário inadequado. Frase dita sem intenção de ferir, mas que atinge alguém com base em característica pessoal. O elogio ao português, a pergunta sobre o namorado da pessoa lésbica, o “você é tão articulada para alguém do interior”. Geralmente cabe corrigir na hora, sem virar processo. Mas quando se repete depois de corrigido, deixa de ser inadequado por descuido e vira escolha.

Assédio. Conduta repetida, ou única quando muito grave, que humilha, intimida, hostiliza, isola, desqualifica ou desestabiliza alguém no trabalho. Pode ser moral (sobre desempenho, comportamento, dignidade) ou sexual (de natureza sexual, com ou sem contato físico). A Convenção 190 da OIT, em vigor desde 2021, define assédio no trabalho como conjunto de condutas que ameaçam a dignidade, a saúde física e mental, ou que causam dano econômico — independentemente de intenção. Empresa tem responsabilidade de prevenir e tratar.

Discriminação. Tratamento desfavorável com base em característica protegida (raça, gênero, orientação sexual, identidade de gênero, idade, religião, origem nacional, deficiência, entre outras). Pode aparecer em decisão de contratação, em promoção, em distribuição de tarefa, em remuneração, em demissão, em acesso a benefício, em tratamento cotidiano. É proibida por legislação em quase todos os países, com variação de escopo. A empresa precisa checar o quadro legal específico da jurisdição em que atua, e ir além do mínimo legal quando o mínimo legal não cobre tudo.

A diferença entre as categorias importa para a resposta da empresa. Brincadeira não vira processo. Comentário inadequado vira correção rápida e, se persistir, virá conversa formal. Assédio e discriminação viram investigação, com prazo, registro, proteção à pessoa denunciante e consequência. Não confundir as quatro evita dois erros opostos: tratar tudo como crime, o que cria clima de medo, e tratar tudo como mal-entendido, o que protege quem agride.

Como intervir: doze respostas curtas

Para quem está em posição de testemunha, colega ou liderança, o constrangimento de não saber o que dizer é uma das principais razões para o silêncio. Algumas frases prontas, treinadas, baixam essa barreira.

1. “Não achei graça nessa.” Curta, direta, sem julgamento moral. Encerra a piada na hora.
2. “Acho que isso não cabe aqui.” Frase neutra, baixa o tom, redireciona.

3. “Pode reformular?” Devolve a fala para quem disse, sem entrar em discussão sobre intenção.
4. “Espera, isso não tá legal.” Versão informal, cabe em ambiente mais descontraído.
5. “Quero entender o que você quis dizer com isso.” Convida ao detalhe; muitas vezes a frase desmorona ao ser explicada.
6. “Isso é o tipo de comentário que a gente combinou de evitar.” Quando há contrato de equipe ou política, vale invocar.
7. “Não fica bem comentar sobre isso.” Para perguntas íntimas em momento social.
8. “Vamos voltar para a pauta.” Em reunião, redireciona sem confronto.
9. “Para mim isso é piada de mau gosto.” Posicionamento pessoal, sem acusar.
10. “Acho melhor a gente falar disso em outro lugar.” Quando o comentário é sério e o ambiente é exposto.
11. “Quem foi citada/o pode preferir não ter esse assunto agora.” Quando a pessoa-alvo está presente e visivelmente desconfortável.
12. “Vou registrar isso com o RH.” Quando a conduta é grave ou repete depois de aviso.

Cabe ao RH e à liderança treinar essas frases, em sessões curtas, com role-play. Saber que existe a frase já reduz o tempo entre o comentário e a intervenção. E reduzir esse tempo é o que muda a cultura.

A última nota: a pessoa-alvo de um comentário não tem obrigação de intervir. Quem está em posição de testemunha sim. Esperar que a pessoa atingida resolva o próprio

constrangimento é colocar nela o peso duplo — sofrer o comentário e gerenciar a resposta.

Critério simples de escalada

Situação	Resposta imediata	Registro	Encaminhamento
Comentário inadequado pontual	interromper e corrigir na hora	nota breve da liderança	conversa educativa se necessário
Repetição após correção	interromper, registrar e conversar formalmente	registro em RH	plano de conduta e acompanhamento
Assédio, discriminação ou humilhação	proteger a pessoa atingida e interromper a exposição	registro formal	canal de denúncia/protocolo A5
Risco à segurança ou crise grave	retirar da exposição e acionar apoio adequado	registro restrito	emergência/rede de saúde quando aplicável

Escalar é uma forma de impedir que a organização trate padrão como episódio; não significa dramatizar.

Quando vira assédio sob hierarquia

O comentário do colega de mesa e o comentário da chefia direta não são equivalentes. Quem tem poder de decidir sobre carreira, salário, escala, avaliação ou continuidade do contrato muda a dinâmica do que diz.

Em situação com diferença de poder, o que parecia ofensa pontual passa a funcionar como ameaça. A pessoa-alvo calcula o custo de responder. Responder pode pesar na próxima avaliação, custar projeto, custar feedback, custar ascensão. Em muitos casos, responder pode custar o emprego. O silêncio vira escolha racional, não falta de coragem.

A empresa tem responsabilidade adicional quando o comentário vem da hierarquia. Precisa de canal de denúncia que receba reclamação contra liderança sem que a investigação fique nas mãos da própria liderança. Precisa de proteção explícita contra retaliação, com prazo. Precisa de consequência clara — não há sentido em política antidiscriminação que só pune quem está embaixo.

O que muda para RH

Tratar onboarding como produto, com curadoria de conteúdo, treinamento de quem recebe, métrica de qualidade e revisão periódica. Não como tarefa do segundo dia de trabalho da pessoa nova de RH.

Treinar lideranças que recebem novos integrantes. O treinamento cobre: tom da boas-vindas, como apresentar a equipe sem expor identidade de ninguém, como conduzir os check-ins, como dar feedback nas primeiras semanas, como agir diante de comentário discriminatório vindo do próprio time.

Monitorar indicadores de entrada. Tempo até a primeira contribuição, qualidade da experiência reportada em check-in, taxa de saída em até seis meses, motivos declarados, queda do engajamento no primeiro trimestre. Esses indicadores antecipam o que o relatório anual só vai mostrar tarde.

Documentar todo registro de comentário, denúncia, conversa relacionada a conduta. Em sistema seguro, com acesso restrito, com base legal definida. O registro protege a pessoa denunciante, a empresa e qualquer investigação posterior.

Construir e treinar o repertório de respostas curtas. Sessão de quarenta e cinco minutos, repetida a cada seis meses, mais útil que palestra anual sobre diversidade.

O que muda para liderança direta

Receber a pessoa nova como prioridade da agenda da semana. Conversa de boas-vindas, alinhamento de expectativa, apresentação à equipe, definição de mentora ou mentor de onboarding. Sem isso, a pessoa entra solta.

Intervir em comentário discriminatório na hora, sem virar momento de educação. Frase curta, retomada da pauta, conversa em separado depois com quem fez o comentário. Em casos repetidos ou graves, escalada para RH.

Tornar os check-ins reais. Trinta dias, noventa dias, seis meses. Bloco curto na agenda, conversa franca, registro do que ficou combinado.

Dar feedback útil cedo. Pessoas em grupos historicamente marginalizados recebem menos feedback específico e mais julgamento difuso. Cabe à liderança reverter esse padrão por escolha consciente.

Marcar a equipe pela própria conduta. A liderança que ri da piada autoriza. A liderança que segura a piada com gentileza ensina o limite. O efeito da liderança sobre a tolerância da equipe é um dos fatores que mais pesam dentro da empresa.

O que não fazer

Apresentar a empresa como “uma grande família”. Famílias têm hierarquias informais difíceis de contestar, conflitos não tratados, lealdade exigida acima da razão. A retórica protege quem agride.

Pedir que a pessoa nova “se apresente contando uma coisa pessoal” diante da equipe inteira. Pode parecer descontração. Para muitas pessoas, é exposição forçada.

Centralizar a apresentação da política antidiscriminação em palestra de duas horas no primeiro dia. Saturação. A pessoa lembra de quase nada uma semana depois. Vale fracionar.

Resolver comentário inadequado pedindo desculpa à pessoa-alvo em particular, sem nada mudar no ambiente. Sinaliza que o problema é a sensibilidade dela, não a conduta do outro.

Tratar denúncia interna como “fofoca”. Frase frequente, “isso é coisa do meio social, não do RH”, é a porta para a impunidade.

Confiar em política sem treino. Política sem treinamento é cenário; o ambiente real vai mostrar outra cara.

Ferramenta: checklist de onboarding inclusivo

Etapa	Item	Responsável
Pré-entrada	Sistemas atualizados com nome social e pronomes	RH + TI
Pré-entrada	Crachá, e-mail, assinatura preparados antes do primeiro dia	RH + TI
Pré-entrada	Equipe avisada da entrada com o necessário, sem expor identidade	Liderança
Pré-entrada	Mentora ou mentor de onboarding designado	Liderança
Primeiro dia	Boas-vindas pela	Liderança

Etapa	Item	Responsável
	liderança direta, em conversa individual de 30 minutos	
Primeira semana	Kit de entrada entregue: política, canal, benefícios, grupos de apoio	RH
Primeira semana	Almoço de equipe sem espetacularização	Liderança
Primeira semana	Apresentação da política antidiscriminação em formato curto, com exemplos	RH
Trinta dias	Check-in com liderança e check-in separado com RH	Liderança + RH
Noventa dias	Check-in mais longo, leitura das primeiras entregas, conversa sobre clima	Liderança
Seis meses	Check-in de horizonte: carreira, desenvolvimento, expectativas	Liderança
Contínuo	Repertório de respostas curtas treinado em sessão	RH + Liderança
Contínuo	Indicadores monitorados: tempo de integração, qualidade de experiência, saída precoce	RH
Em caso de	Intervenção na hora,	Quem testemunha

Etapa	Item	Responsável
comentário	conversa em separado depois, registro se persistente	
Em caso de denúncia	Acolhimento, prazo de retorno, proteção contra retaliação, devolutiva	RH

A versão completa, com indicadores e prazos detalhados, fica no Anexo A3 do toolbox.

Frase do capítulo

Piada que se repete deixa de ser piada e vira política informal — e a empresa que ri junto está votando, sem perceber.

Fontes deste capítulo

Advisory, Conciliation and Arbitration Service. (n.d.). *Discrimination, bullying and harassment guidance*. ACAS. <https://www.acas.org.uk/>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

European Union Agency for Fundamental Rights. (2024). *LGBTIQ equality at a crossroads: Progress and challenges*. Publications Office of the European Union.

International Labour Organization. (2019). *Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)*. ILO. <https://normlex.ilo.org/>

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 30415:2021 — Human resource management — Diversity and inclusion*. ISO.

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights & UN Free & Equal. (2017). *Standards of conduct for business: Tackling discrimination against lesbian, gay, bi, trans, & intersex people*. United Nations Human Rights Office.

Sears, B., Castleberry, N., Lin, A., & Mallory, C. (2024). *LGBTQ people's experiences of workplace discrimination and harassment*. Williams Institute, UCLA School of Law.

Capítulo 4 — Carreira, mérito e justiça organizacional

Conversa de avaliação anual. Quarenta e cinco minutos. A liderança elogia as entregas, lista os projetos que correram bem, agradece o ano. No fim, comenta que a próxima promoção “vai vir, é questão de tempo”. A pessoa pergunta o que precisa fazer para chegar lá. A resposta: “um pouco mais de presença executiva”, “mais visibilidade nas reuniões com a alta direção”, “aquele polimento que vem com o tempo”. Ela anota. Sai da sala sem saber o que isso significa. Outras três pessoas da equipe foram promovidas no último ciclo. Os projetos delas não foram maiores que os dela. Ela ainda não conseguiu entender, em concreto, por que o tempo dela está sendo diferente. A liderança também não.

Mérito sem critério vira preferência

A base teórica deste capítulo é a justiça organizacional. Justiça distributiva pergunta quem recebe salário, promoção, projeto e reconhecimento. Justiça procedimental pergunta como a decisão foi tomada, com que critério, por quem e com possibilidade de revisão. Justiça interacional pergunta como a decisão foi comunicada e se a pessoa foi tratada com respeito. As três dimensões importam para saúde: resultado injusto adoece; processo opaco também.

Quando a empresa fala em mérito sem explicitar critério, costuma avaliar mais do que desempenho. Avalia proximidade com a liderança, disponibilidade fora de hora, jeito de falar, confiança presumida, ausência de responsabilidades de cuidado, repertório cultural

reconhecido como “sênior”. O problema não é desejar mérito. O problema é chamar de mérito uma preferência que nunca foi testada contra evidência.

Nada disso é argumento contra valorizar desempenho. A dificuldade começa quando o que se chama de mérito, na hora de decidir, deixa de ser desempenho observável.

Em condição razoável, mérito é resultado do que a pessoa entregou, no contexto que recebeu, com os recursos que teve. Em condição realista de muitas empresas, mérito é o que sobra depois que a sensação geral, a afinidade pessoal, a similaridade com quem decide e a visibilidade nos lugares certos definiram quase tudo. Sem critério explícito, comparável e registrado, qualquer decisão sobre promoção, salário, aumento, bônus ou projeto estratégico encolhe para impressão. E impressão tende a favorecer quem se parece com quem decide.

A literatura sobre diversidade e desempenho em grandes empresas é consistente nesse ponto. Quando os critérios de promoção são vagos, a probabilidade de mulheres, pessoas racializadas, pessoas LGBTQIA+ e pessoas com deficiência avançarem cai. Não porque trabalham menos — em muitos estudos, trabalham mais para chegar ao mesmo lugar. Porque o sistema da decisão não está calibrado para enxergar o que elas fazem.

A boa notícia é simples: critério explícito reduz preferência. Não elimina, mas reduz. E o ônus de produzir critério é da empresa, não da pessoa que está tentando crescer.

Onde a desigualdade entra sem ser nomeada

Cinco lugares onde a desigualdade se infiltra em um sistema de carreira aparentemente neutro.

Distribuição de projetos. Quem recebe o projeto estratégico, quem fica com a tarefa de manutenção, quem é convidada para a reunião com a diretoria, quem leva o caso difícil. Em muitas equipes, essa distribuição segue afinidade pessoal e visibilidade prévia. Quem está fora do círculo de afinidade recebe trabalho que rende menos avanço, e fica de fora dos episódios que constroem reputação.

Mentoria informal. Mentor não nomeado é geralmente alguém que se parece com quem está sendo mentorado, escolhido por simpatia em conversa de corredor. O efeito é cumulativo: quem tem mentor recebe feedback, conselho, indicação, atalho. Quem não tem corre o circuito sem mapa. Pessoas em grupos minoritários raramente conseguem mentor informal de peso porque há pouca representação nos níveis altos.

Feedback. Pessoas em grupos historicamente marginalizados recebem menos feedback específico e mais julgamento difuso. Em vez de “no projeto X, no momento Y, faltou Z e isso pode ser melhorado fazendo W”, recebem “você precisa de mais presença”, “polimento”, “amadurecimento”. Sem orientação concreta, a pessoa não tem como melhorar. Sem ponto de partida, fica com a sensação de que o problema é ela.

Critério de promoção. “Mostra liderança”, “tem fit com o nível”, “merece” são fórmulas que cabem em qualquer racionalização posterior. Critério útil é aquele que duas

pessoas independentes, olhando o mesmo histórico, concordam que foi atingido ou não.

Salário e oferta. Negociação salarial tende a favorecer quem foi ensinada desde cedo a pedir mais. Estudos sobre diferença salarial mostram que parte da disparidade entre homens e mulheres, entre pessoas brancas e racializadas, entre pessoas heterossexuais e LGBTQIA+, vem da fase da oferta inicial. Quando a empresa fixa faixa salarial pelo cargo, sem ajuste por habilidade de negociação, a disparidade cai.

A literatura sobre por que programas de diversidade falham aponta justamente esses pontos. Treinamentos de viés inconsciente, sem mudar processo, têm efeito modesto e às vezes contrário. O que muda o cenário, em larga base de dados, é mexer no sistema da decisão — não no estado de espírito de quem decide.

Como medir carreira de forma justa

Auditoria mínima de remuneração e promoção

Uma auditoria simples já reduz cegueira institucional. Compare pessoas no mesmo cargo ou nível; controle tempo de casa, senioridade, unidade, jornada e escopo; observe salário fixo, variável, bônus, benefícios, reajustes, velocidade de promoção e acesso a projetos visíveis. Diferença explicável deve ter justificativa registrada. Diferença recorrente sem explicação vira hipótese de desigualdade organizacional, não “caso isolado”.

Não há fórmula universal. Há alguns parâmetros que ajudam a montar o sistema para cada empresa.

Critérios escritos por nível. Para cada nível de carreira, três a cinco critérios observáveis. Cada critério precisa ter exemplo de como se traduz no trabalho real, em pelo menos dois cargos diferentes.

Comitê de calibração. Antes da decisão de promoção sair, um grupo de lideranças revisa os casos juntos, com base nos critérios. O objetivo é alinhar régua: o que uma chama de “alta performance” não pode ser muito diferente do que a outra chama. Calibração reduz a chance de a mesma pessoa ser promovida em uma área e barrada em outra.

Decisão por evidência registrada. Para cada promoção, três a cinco evidências escritas, com data, projeto, resultado observável. “Liderou o projeto X com prazo de Y e entregou Z, com impacto W” é evidência. “Sempre traz energia para a equipe” não é.

Feedback contínuo, não anual. Avaliação anual não basta. Conversas curtas e específicas a cada mês ou dois, com registro mínimo, dão à pessoa o que ela precisa para corrigir o rumo antes do ciclo fechar. O feedback útil é tempestivo, específico, separa comportamento de pessoa, e tem proposta concreta de mudança.

Indicadores monitorados, desagregados quando há base ética. Promoção por perfil. Aumento por perfil. Bônus por perfil. Distribuição de projetos estratégicos por perfil. Acesso a formação por perfil. Tempo médio em cada nível. Saída precoce por perfil. Onde a empresa não pode ou não quer coletar dado desagregado (e há razões legítimas para não coletar em vários casos), vale ao menos olhar agregados por área, por liderança, por turno. Pontos quentes aparecem nesses recortes.

Auditoria de salário periódica. Comparação entre pessoas no mesmo cargo, com a mesma senioridade e o mesmo desempenho. Diferenças não explicadas viram fila de revisão. Pelo menos uma vez por ano.

Transparência de faixa salarial. Em algumas jurisdições, já é exigência legal — a Diretiva da União Europeia sobre transparência salarial entra em vigor com prazos definidos por país, e várias legislações nacionais brasileiras e portuguesas pedem reporte de relatórios de igualdade salarial. Para além da exigência, transparência de faixa reduz disparidade na oferta inicial e dá segurança para conversa sobre aumento.

Esses elementos não tornam a empresa perfeita. Tornam o sistema legível. E sistema legível é a única forma de uma pessoa em desvantagem cumulativa conseguir ver o que falta e poder pedir o que precisa.

Exemplo de decisão de promoção registrada

Três pessoas são elegíveis a coordenação. Antes da reunião de calibração, a empresa define quatro critérios: domínio técnico, coordenação de entrega, desenvolvimento de pares e tomada de decisão sob pressão. Cada pessoa é avaliada com evidências concretas, não impressões. A decisão final registra por que uma pessoa foi promovida, o que falta às demais e qual plano de desenvolvimento será oferecido. Sem registro, “mérito” vira memória seletiva de quem tinha voz na sala.

O papel da liderança no desenvolvimento

A liderança direta decide boa parte do que vai acontecer na carreira de cada pessoa do time. Vale levar a sério.

Conversas de carreira separadas das conversas de desempenho. As duas existem; precisam de tempos diferentes. Conversa de carreira pergunta para onde a pessoa quer ir, o que precisa para chegar, o que a empresa pode oferecer. Não vira parte do score do ano. É instrumento de desenvolvimento.

Distribuição consciente de projetos. Antes de delegar a próxima entrega importante, vale olhar quem da equipe não teve oportunidade equivalente nos últimos meses. Pequena correção contínua vale mais do que mutirão tardio.

Patrocínio explícito, não só mentoria. Mentora orienta. Patrocinadora abre porta — leva o nome em reunião onde a pessoa não está, indica para projeto que sairia para outra, recomenda em conversa de promoção. Pessoas em grupos marginalizados costumam ter mentora; raramente têm patrocinadora. A diferença pesa.

Feedback útil em ciclo curto. Antes de a pessoa chegar à reunião anual, ela já deve saber o que precisa ajustar. Surpresa em conversa de avaliação é falha de liderança, não de pessoa.

Discussão honesta sobre obstáculos. Quando a barreira é externa — uma liderança superior que não confia em mulheres na área de tecnologia, um cliente que prefere homens brancos em reunião, uma cultura de departamento que filtra pessoas LGBTQIA+ — a liderança direta precisa nomear o obstáculo, não fingir que a barreira é da pessoa. E precisa fazer alguma coisa, dentro do que cabe na função, para reduzir o obstáculo.

Quando o salário cala a denúncia

Há uma frase que se repete em discussão sobre permanência em ambiente abusivo: “ela podia simplesmente sair”. É julgamento de quem não calculou o custo real.

Sair de um emprego significa, conforme o caso, perder salário sem garantia de outro; abrir mão de plano de saúde, em jurisdição em que o plano privado faz diferença material; abrir mão de visto de trabalho, em situação de imigrante; perder a referência que sustenta uma próxima vaga; arriscar processo trabalhista sem recursos para sustentar; expor familiares dependentes a perda imediata de renda; assumir custo psicológico de outro ciclo de busca, entrevista e adaptação. Para muitas pessoas, “simplesmente sair” não existe. Para outras, sair é decisão correta mas adiada por meses ou anos justamente pelo cálculo dos custos.

A combinação entre desigualdade salarial, precariedade contratual e dependência de benefício é o que faz ambiente abusivo se sustentar. A pessoa que aguenta assédio porque precisa do salário não está sendo conivente. Está sendo coagida pela engenharia financeira do contrato.

Por isso, capítulo de carreira inclui obrigatoriamente o tema do contrato. Salário transparente, contrato estável quando o trabalho é estável, proteção real contra retaliação por denúncia, possibilidade concreta de licença remunerada em situação de saúde ou luto, indenização justa em demissão — tudo isso é parte da carreira, não periferia.

Precariedade também é risco psicossocial

Em quase qualquer empresa, há mais de um tipo de vínculo: efetivo, temporário, terceirizado, autônomo, estagiário,

jovem aprendiz, prestador, freelancer, intermitente, contrato por projeto. Não dá para tratar política de inclusão como se todas as pessoas tivessem o mesmo vínculo.

Pessoas em contratos precários têm exposição maior a risco psicossocial em quase todas as métricas. Menos voz para reclamar de assédio. Menos acesso a benefício. Menos acesso a treinamento. Menos previsibilidade de horário. Mais turnos noturnos, mais escala em fim de semana, mais cobertura de feriado. Em atendimento ao público, mais exposição a cliente hostil sem proteção da empresa. Em construção, indústria, agricultura, serviços de limpeza e cuidado, mais exposição a risco físico cumulado com risco psicossocial.

Há outra dinâmica. Pessoas em vínculo precário costumam estar concentradas em determinados perfis de identidade — mulheres, pessoas racializadas, pessoas migrantes, jovens, pessoas LGBTQIA+, pessoas em transição de carreira, pessoas com deficiência. Quando a empresa olha “diversidade”, olha quem tem nome no organograma. Quando deixa de olhar quem está nos contratos de quarta linha, deixa fora exatamente a parcela mais exposta da força de trabalho.

A ISO 30415 trata da gestão de diversidade e inclusão dentro de uma lógica que cobre força de trabalho ampliada, não só efetivos. Vale levar a sério: a política de proteção e o canal de denúncia cobrem terceirizados? A política antidiscriminação se aplica a contrato temporário? Quem é prestador de serviço regular tem acesso a treinamento? A pessoa que limpa o escritório à noite sabe a quem reportar assédio do segurança? Se a resposta para qualquer dessas perguntas for não, a empresa tem ponto cego maior do que imagina.

Em jurisdições com regulação ativa sobre tempo de trabalho — convenções da OIT, normativos europeus, normativos nacionais sobre limite de jornada e descanso — a empresa que cumpre o mínimo legal já reduz parte do risco. Quando o cumprimento mínimo não cobre, vale ir além: política de desconexão fora do horário, limite real de hora extra, registro honesto de jornada, possibilidade efetiva de licença de cuidado.

Em comércio e serviços de pequeno porte, a precariedade aparece em outra escala. Café com dois funcionários em que a folga é negociada toda semana. Pequena loja em rede de shopping com escala de doze horas em pé e revezamento de almoço de vinte minutos. Pequena clínica em que a recepcionista é também faxineira e atende telefone do plano de saúde. Trabalho doméstico mensalista sem registro. Em cada um desses arranjos, a pessoa que trabalha tem pouca distância entre o que produz desgaste e a chefia direta — frequentemente a mesma que define horário, salário, escala e fala. A linha entre risco psicossocial e abuso fica curta. A regulação trabalhista cobre o piso. Acima do piso, o que protege é o combinado escrito: jornada, pausa, folga, salário, função, canal externo caso o canal interno seja a própria pessoa que causa o problema.

O que muda para RH

Construir e manter o sistema de critérios por nível. Texto curto, exemplos por cargo, revisão anual. Sem esse alicerce, nada do que vem depois se sustenta.

Implantar comitê de calibração antes da decisão de promoção. Reunião curta, com representantes de pelo menos

duas áreas, com base em evidência registrada. Pelo menos uma pessoa do comitê com olhar dedicado a equidade.

Conduzir auditoria salarial anual. Comparar pessoas em mesmo cargo e senioridade. Investigar diferenças não explicadas. Corrigir o que for inconsistente. Reportar à alta direção com cronograma de ação.

Monitorar indicadores de carreira desagregados, quando há base ética. Acompanhar pontos quentes por liderança, por área, por turno. Acionar conversa quando padrão aparece.

Estender política de proteção a toda a força de trabalho, incluindo terceirizados, temporários, prestadores e estagiários. Verificar contratos com fornecedores. Garantir canal de denúncia acessível a quem não tem crachá da empresa.

O que muda para alta liderança

Decidir publicamente que mérito sem critério explícito não vai mais pautar promoção. Frase curta, comunicação interna clara. Mudança simbólica vale aqui — sinaliza para a liderança intermediária que o jogo mudou.

Acompanhar indicadores de carreira como parte do ciclo de gestão. Promoção por perfil, salário por perfil, distribuição de projeto estratégico, saída precoce — em painel próprio, revisado a cada trimestre. Não terceirizar para a área de DEI sob justificativa de especialização. O dado pertence à direção.

Patrocinar pessoas em grupos minoritários, com nome próprio. Patrocínio explícito, registrado, com objetivo claro. Sem isso, a discussão de carreira inclusiva fica abstrata.

O que não fazer

Tratar transparência salarial como ameaça. A resistência interna costuma vir dos níveis intermediários, que perdem poder de decisão discricionária sobre salário. Vale antecipar a resistência e nomear o ganho coletivo.

Confundir cota com sistema. Cota é resposta legítima em alguns contextos. Não substitui sistema. Empresa que entra pessoas de perfis sub-representados em cotas e mantém o resto do processo intocado vai ver essas pessoas saírem em ciclo médio.

Usar “ela podia sair” como explicação para o silêncio em situação de abuso. A frase é injusta e tecnicamente errada. A empresa que aceita essa lógica está terceirizando o custo do problema dela para quem foi atingida.

Romantizar superação individual. Lista de pessoas que “venceram apesar de tudo” pode parecer inspiração. Para quem está na fila, comunica que sucesso é exceção heroica, e que perda é falha pessoal.

Tratar precariedade como assunto de relações trabalhistas e separá-la da política de inclusão. Quem está em contrato precário está mais exposta a risco psicossocial e mais distante da proteção do canal de denúncia. Tratar como temas isolados desperdiça a chance de proteger quem mais precisa.

Ferramenta: matriz de equidade em carreira

A matriz organiza seis pontos de decisão na trajetória de uma pessoa na empresa. Pode ser usada para diagnóstico — onde está o ponto cego — ou para revisão de processo já existente.

Ponto de decisão	Pergunta de equidade	Indicador a monitorar	Ação preventiva
Oportunidade	Quem recebeu projeto estratégico, cliente importante, reunião com diretoria, viagem, exposição interna?	Distribuição por perfil, por área	Lista rotativa de oportunidades, decisão registrada
Critério	Os critérios de avaliação e promoção estão escritos, com exemplos, por nível?	Existência e uso real dos critérios	Documentação por nível, treinamento de quem avalia
Feedback	A pessoa recebe orientação específica e tempestiva, ou só julgamento difuso?	Qualidade do feedback registrado por avaliação	Treinamento de liderança em feedback, ciclo curto
Decisão	A decisão final está amarrada a evidência observável, registrada e revisada por mais de uma pessoa?	Decisão registrada com evidência mínima	Comitê de calibração antes da decisão sair
Salário	Pessoas em mesmo cargo e senioridade têm salário equivalente?	Diferença salarial entre pessoas em situação comparável	Auditoria salarial anual, faixa por cargo
Revisão	A decisão pode ser revista? Há devolutiva acessível para quem não foi promovida?	Existência de canal de revisão, número de revisões pedidas	Devolutiva possível, canal de recurso interno

Ferramenta: mapa de vulnerabilidade laboral

Para visualizar como vínculo, jornada e proteção se combinam, vale um segundo mapa simples. Pode ser preenchido por área ou por turno, e revela onde a empresa mais precisa intervir.

Dimensão	Pessoa em vínculo estável	Pessoa em vínculo temporário/terceirizado
Acesso à política antidiscriminação	Sim, no kit de onboarding	Verificar — geralmente fragmentado
Acesso ao canal de denúncia	Sim, com proteção contra retaliação	Verificar — quem recebe, como protege
Acesso a benefícios	Sim, em geral	Limitado por contrato
Acesso a treinamento	Sim	Limitado, salvo treinamento legal obrigatório
Proteção em hora extra	Conforme convenção	Variável, frequentemente menor
Acesso a licença remunerada de cuidado	Sim, conforme regulação	Variável, frequentemente nenhuma
Possibilidade de denunciar liderança da contratante	Sim, com risco	Quase nula sem fragilizar o vínculo terceirizado
Visibilidade em indicador de RH	Sim	Frequentemente fora do indicador principal

Empresas que querem inclusão real começam pela coluna da direita. É lá que está a maior exposição a risco psicossocial e o menor acesso a proteção.

Frase do capítulo

Onde o critério é opaco, meritocracia vira nome bonito para preferência protegida pelo silêncio.

Fontes deste capítulo

Chartered Institute of Personnel and Development. (n.d.). *Inclusive recruitment, pay transparency and progression guides*. CIPD. <https://www.cipd.org/>

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 52–60.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). *Getting to diversity: What works and what doesn't*. Harvard University Press.
<https://doi.org/10.4159/9780674290051>

International Labour Organization. (2018). *Ensuring decent working time for the future*. International Labour Office.
<https://www.ilo.org/>

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 30415:2021 — Human resource management — Diversity and inclusion*. ISO.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Joining forces for gender equality: What is holding us back?* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/67d48024-en>

Sears, B., Castleberry, N., Lin, A., & Mallory, C. (2024). *LGBTQ people's experiences of workplace discrimination and harassment*. Williams Institute, UCLA School of Law.

Capítulo 5 — A experiência LGBTQIA+ no trabalho não é uma só

Quinta-feira. Chega convite para o evento de fim de ano da empresa. “Traga sua família. Drinks, jantar, banda ao vivo. Sábado, oito da noite.” A pessoa lê. Mora com a companheira há sete anos. Na empresa, fala da casa, do bichinho, dos planos de fim de semana sem nome e sem pronome. Algumas pessoas sabem. A diretoria, não. O evento tem foto oficial e post na rede social interna. Pode levar a companheira e abrir o que decidiu não abrir, com público maior do que escolheu. Pode ir sozinha e ouvir “cadê o marido”. Pode não ir e perder a chance de aparecer com a diretoria. Três alternativas, nenhuma neutra. Volta para o trabalho. À tarde, alguém pergunta sobre o evento. Diz que ainda não decidiu.

Uma sigla, várias experiências

O capítulo usa três conceitos como fio condutor. O primeiro é estresse minoritário: a exposição crônica a expectativa de rejeição, ocultação, hostilidade ou discriminação produz custo adicional de saúde. O segundo é estigma de revelação: pessoas com identidade nem sempre visível calculam quando contar, a quem contar e quanto isso pode custar. O terceiro é segurança identitária: a possibilidade concreta de trabalhar sem transformar a própria existência em tema permanente de negociação.

Esses conceitos impedem uma leitura decorativa da inclusão LGBTQIA+. Mais do que permitir que a pessoa “seja quem é”, frase bonita e insuficiente, o ponto é reduzir exposição: evitar outing, corrigir sistema que não reconhece nome social,

garantir banheiro seguro, proteger confidencialidade, treinar liderança, revisar benefício, intervir em cliente discriminador e fazer com que a pessoa não precise provar todos os dias que sua presença cabe.

LGBTQIA+ é abreviação útil para comunicação e política, mas pouco precisa para entender o que cada pessoa vive na empresa. Uma mulher lésbica em escritório jurídico tradicional, um homem gay em equipe comercial de alta pressão, uma pessoa bissexual em ambiente que trata bissexualidade como fase, uma mulher trans em fábrica, uma pessoa não binária em consultoria, uma pessoa intersexo em qualquer lugar — todas estão sob a mesma sigla e em situações materialmente diferentes. Tratar como bloco vira política genérica que protege pouca gente.

Este capítulo é o mais longo do livro porque o tema exige seções específicas. A primeira sobre coming out, decisão que se repete várias vezes e nem sempre é desejada. A segunda sobre pessoas trans e não binárias, com protocolos práticos. A terceira sobre pessoas lésbicas, gays e bissexuais, com atenção ao que costuma ficar invisível. A quarta sobre passabilidade, conceito que atravessa todas as outras seções e organiza boa parte do desgaste cotidiano.

O objetivo é mostrar o que muda na empresa para que ninguém precise pagar com saúde para permanecer, sem transformar o capítulo em catálogo de identidades.

Seção 1 — Sobre coming out

Almoço de equipe. Alguém pergunta o que a pessoa fez no fim de semana. Resposta curta: “Saí com o pessoal de casa.” Outra pessoa insiste, brincando: “Pessoal de casa quem?”

Marido, filho, gato?” A pessoa ri, desconversa, vira o assunto para uma série que está vendo. Trabalho normal. À tarde, percebe que evitou um pronome, evitou um nome, evitou uma referência simples a quem mora com ela. Conta com os dedos: três vezes hoje. Está cansada de uma coisa que parece pequena e não é.

Coming out não acontece uma vez

Discussão popular sobre coming out trata como evento. “Eu saí do armário em 2014.” Para quem está dentro do contexto, a frase parece capturar uma virada. Para quem vive a experiência, coming out é decisão que volta todos os dias, em cada novo encontro, com cada nova pessoa, em cada lugar onde a identidade pessoal possa aparecer.

O cálculo que essa decisão exige é cansativo. Quem está perguntando, o que essa pessoa pode fazer com a informação, o que vai mudar entre nós, qual o risco de saber, qual o custo de continuar escondendo, qual o cansaço de calcular de novo. Esse trabalho cognitivo não aparece em planilha. Aparece em sono ruim, em ansiedade pré-reunião, em saída precoce do happy hour, em recusa de convite para almoço de equipe, em silêncio diante de cliente.

A literatura sobre estresse minoritário descreve esse esforço. A FRA documentou em 2024, em pesquisa com mais de cem mil pessoas LGBTIQ na Europa, que a maioria ainda esconde aspectos da identidade no trabalho. O Williams Institute, em pesquisa de 2023 publicada em 2024 nos Estados Unidos, mostra que metade das pessoas LGBTQ não está aberta com a chefia direta atual. Estudos recentes no contexto português apontam padrão similar: pessoas LGBTQIA+ relatam piores indicadores de saúde ocupacional e mental do que pessoas

heterossexuais, com efeito particularmente forte em ambientes onde o suporte da chefia direta é baixo. Os números variam entre país, setor, tipo de empresa. A lógica do desgaste, não.

O direito de contar e o direito de não contar

A empresa que quer agir bem com pessoas LGBTQIA+ precisa garantir duas coisas em paralelo. A primeira é proteção real para quem quer ser quem é abertamente. A segunda é proteção real para quem decide não contar.

Não contar pode ser proteção em ambiente que ainda não merece confiança, sem nada de falta de coragem ou de indício de problema. Pode ser preferência por separar vida pessoal de vida profissional, escolha legítima que cabe a qualquer pessoa. Pode ser estratégia para um momento específico — uma equipe nova, um cliente sensível, uma negociação salarial em andamento.

A empresa que pressiona pessoas LGBTQIA+ a se assumirem como prova de pertencimento — “aqui pode falar abertamente, todo mundo é tranquilo” — está, sem perceber, transferindo a tarefa para quem deveria proteger. Quem decide o ritmo da abertura é a pessoa. O papel da empresa é construir o ambiente em que abrir seja possível, sem exigir.

Quando alguém revela, no trabalho

Há um conjunto de respostas que ajudam. E um conjunto que atrapalha, mesmo bem-intencionado.

O que ajuda. Receber com naturalidade, sem celebrar como conquista. Continuar a conversa. Perguntar discretamente se a pessoa quer que outras pessoas saibam, e respeitar a

resposta. Tratar a informação como qualquer outra informação pessoal. Lembrar a confidencialidade.

O que atrapalha. Reagir com surpresa exagerada. Dizer “que coragem”. Fazer perguntas íntimas: corpo, cirurgia, hormônio, vida sexual, parceiro, planos. Espalhar pela equipe achando que está apoiando. Pedir que a pessoa fale do tema em reunião ou em treinamento de diversidade. Tratar como motivo de cuidado especial, com paternalismo. Quase tudo o que aparece em vídeo motivacional sobre apoio à comunidade.

A regra de ouro é simples: a pessoa contou para você, não para a empresa. O resto do destino da informação pertence a ela.

Outing: o que é, por que é grave

Outing é revelar a orientação sexual, a identidade de gênero ou a condição de pessoa intersexo de alguém, sem o consentimento dela. Não importa se a pessoa que revelou é amiga próxima, se “achou que estava ajudando”, se “todos já sabiam”. É violação de privacidade, e em muitos contextos pode resultar em discriminação concreta.

Outing acontece em ambiente corporativo com frequência incômoda. RH que vaza informação ao gerente sem necessidade. Colega que conta a outro “porque acha bonito apoiar”. Liderança que menciona em reunião “temos um casal aqui na equipe” sem ter sido autorizada. Treinamento de diversidade que pede que pessoas LGBTQIA+ compartilhem histórias diante de equipe.

A política da empresa precisa nomear outing como violação e prever consequência. A formação de quem entrevista, recebe

e gerencia precisa cobrir o tema. E qualquer caso suspeito merece investigação como denúncia formal.

Seção 2 — Pessoas trans, não binárias e intersexo

Pessoas intersexo e confidencialidade corporal

Em muitas organizações, a letra “I” aparece na sigla e desaparece da prática. Pessoas intersexo podem enfrentar exposição indevida de informação corporal ou médica, pressupostos binários em benefícios, constrangimentos em exames admissionais e linguagem que presume que todo corpo cabe em duas categorias simples. A regra institucional é confidencialidade: a empresa não precisa conhecer detalhe corporal que não seja necessário ao vínculo de trabalho. Quando houver demanda de saúde, benefício ou ajuste, o tratamento deve ser restrito, proporcional e protegido por sigilo.

Primeiro dia. Crachá impresso com o nome do documento. Sistema interno só aceita o nome do documento. E-mail gerado a partir do nome do documento. A pessoa pediu, na fase de contratação, que se usasse o nome social. RH disse que ia ajustar. Não ajustou. Quando aparece para a equipe, é apresentada com o nome do documento. Todo mundo cumprimenta com esse nome. Ela corrige a primeira vez, gentilmente. Corrige a segunda vez. Na terceira, escolhe não corrigir naquela reunião. Aprende, no primeiro dia, que ela vai precisar conduzir a empresa.

Pessoas trans enfrentam o mercado de trabalho com obstáculos que começam antes da contratação. Pesquisas qualitativas recentes com mulheres trans em Portugal documentam um padrão recorrente: rejeição em processo

seletivo, hostilidade no cotidiano, e a exigência implícita de provar competência repetidamente ao longo da trajetória. Estudo com transgender employees nos Estados Unidos mostra que pessoas trans relatam taxas de discriminação e assédio significativamente maiores do que pessoas cisgênero LGBTQ. O cenário se repete, com variações de severidade, em diferentes jurisdições. A empresa que adota protocolo pronto para receber pessoas trans está, na prática, reduzindo a parcela do problema que está sob seu controle.

Protocolo de nome social e pronomes

É um tema menos complicado do que parece: no fundo, é tema de processo.

Coleta da informação na entrada. Formulário pergunta “nome (como você é chamada/o/e)” e, separadamente, “nome no documento (para registros legais)”. Pronomes também aparecem, com opção de não responder. Em muitas jurisdições, é exigência legal usar o nome social em sistemas internos não vinculados a documento oficial.

Sistemas atualizados antes da entrada. E-mail, crachá, assinatura, sistema interno, painel de equipe, ficha de visita. O ajuste é feito antes da pessoa chegar, não depois. Se o sistema só aceita um campo, ajusta-se o sistema.

Pronomes na cultura corporativa. Vale incluir pronomes na assinatura de e-mail e na apresentação em reuniões — para todas as pessoas, não só para quem usa pronome menos convencional. Quando só pessoas trans e não binárias usam, viram alvo. Quando todas usam, o uso se naturaliza.

Erros e correções. Erros vão acontecer. Pessoa nova na empresa, pessoa que esquece, pessoa que precisa de tempo

para se acostumar. A correção tem três regras simples: rápida, breve, sem espetáculo. “Desculpa, ela.” “Obrigada pela correção.” Segue a conversa. Quem fica explicando longamente porque errou e por que sempre vai errar centraliza atenção no constrangimento próprio, em vez de na pessoa que está sendo nomeada.

Erro persistente. Erro que se repete depois de aviso deixa de ser erro. Vira escolha. Vale tratar como conduta inadequada, com conversa formal e, se persistir, com escalada.

Banheiros e vestiários

A regra operacional deve ser simples: a pessoa usa banheiro e vestiário compatíveis com sua identidade de gênero. Banheiro individual pode existir como opção para qualquer pessoa que prefira privacidade, não como local separado para pessoa trans ou não binária. Transformar “alternativa” em segregação é trocar inclusão por constrangimento administrado.

Tema tabu em muita empresa e, na prática, simples de resolver com regra básica.

A regra: a pessoa usa o banheiro do gênero com que se identifica. Empresa que ainda separa “banheiro feminino” e “banheiro masculino” não precisa criar terceira categoria como filtro. Empresa que tem vestiário coletivo, conforme o setor, oferece cabine privativa para quem preferir, sem identificar quem usa.

O argumento de “constrangimento de outras pessoas” geralmente cai diante de comparação simples: ninguém pergunta documento de funcionária cisgênero ao entrar no

banheiro. Pedir prova de identidade de quem é trans é discriminação direta.

Em locais com risco de hostilidade externa — atendimento ao público, espaços com clientes —, vale oferecer alternativa privada como opção, sem impor. A escolha é da pessoa trans, não da empresa.

Transição no trabalho

Pessoa que vai iniciar ou está em transição de gênero no trabalho merece protocolo cuidadoso, construído com ela, em ritmo dela.

Plano individual. Conversa privada entre a pessoa, RH e liderança direta, em algumas semanas antes da mudança visível, se for o caso. Decidir juntas: o que muda no nome e nos sistemas, em que data, como comunicar para a equipe, com que apoio. A pessoa tem voz total no plano. Empresa apoia, não dirige.

Comunicação à equipe apenas com consentimento. A pessoa decide o que se diz, para quem, em que ordem. Pode preferir comunicado escrito. Pode preferir reunião curta. Pode preferir não comunicar nada e deixar que a mudança aconteça aos poucos. Qualquer dessas opções é válida.

Ajustes temporários. Algumas pessoas precisam de tempo para consultas médicas, acompanhamento, eventuais cirurgias. A licença é tratada como qualquer licença médica — confidencial, com base no que o sistema de saúde da pessoa autoriza, sem questionamento adicional.

Apoio da liderança direta. Conversa rápida com a equipe, em geral conduzida pela própria pessoa ou pela liderança a pedido dela, com tom de respeito e foco no trabalho. Sem

reunião motivacional. Sem palestra. Sem celebração. Apenas: a pessoa segue na função, agora atendendo por este nome, com estes pronomes, e seguimos.

Benefícios de saúde afirmativos

Escala de maturidade em benefícios afirmativos

Maturidade	O que garante
Piso	não discriminação, nome social, confidencialidade, ausência para consulta e rede de acolhimento
Intermediária	revisão de plano de saúde, prestadores preparados, cobertura clara de saúde mental e saúde sexual/reprodutiva
Avançada	benefícios afirmativos, apoio a transição quando aplicável, reprodução assistida em desenho inclusivo e acompanhamento de barreiras de acesso

O princípio é não prometer o que a empresa não consegue entregar. Quando uma cobertura existir, nomeie. Quando não existir, não simule. Quando estiver em revisão, diga o que será revisto e em que prazo.

Em jurisdições com sistema público de saúde forte (Brasil, Portugal, vários países da UE), parte do cuidado afirmativo é coberto. Mesmo assim, plano de saúde corporativo costuma ter lacunas que a empresa pode preencher.

Vale verificar: o plano cobre hormonioterapia? Cobre cirurgias afirmadoras? Cobre acompanhamento psicológico especializado? Tem rede credenciada com profissionais com formação em saúde trans? Caso a resposta para qualquer dessas perguntas seja não, vale ao menos uma negociação com a operadora ou uma cobertura suplementar.

Em pessoas intersexo, a discussão é mais delicada. Há histórico de cirurgias precoces medicalmente desnecessárias, hoje questionadas por organizações internacionais de direitos humanos. A empresa pode apoiar a pessoa adulta intersexo no acesso a profissionais que respeitem a sua autonomia, sem assumir que cuidado é o mesmo que para pessoas trans.

Confidencialidade

A condição trans ou intersexo da pessoa é informação pessoal de saúde e identidade; por isso, não circula em organograma. Acesso a essa informação, dentro da empresa, fica restrito a quem precisa para algum processo concreto (RH, sistema de pagamento, em alguns casos plano de saúde). Quem mais precisa saber é a própria pessoa.

A pessoa trans não tem que ser educadora oficial da empresa. Não tem que palestrar. Não tem que receber visitas. Não tem que representar o grupo no comitê. Pode aceitar — e se aceitar, recebe pagamento adicional pela função, com proteção de tempo e energia. Sem isso, “convite” vira sobrecarga.

Seção 3 — Pessoas lésbicas, gays e bissexuais

Reunião de equipe num final de tarde. Alguém comenta sobre o casamento que vai acontecer no fim de semana. Outra pessoa pergunta quem é o noivo. Quem está se casando responde, com naturalidade: “É noiva, não noivo. Caso com a Beatriz.” Conversa segue, um pouco mais técnica de repente, todo mundo voltando para a pauta um pouco rápido demais. Ninguém comentou nada de ruim. Ninguém comentou nada também. A pessoa entendeu, mais uma vez, que pode contar,

mas que cada vez que conta precisa atravessar dois segundos de silêncio que outras pessoas da equipe não atravessam.

Diferenças que importam

Lésbicas, gays e bissexuais não vivem o trabalho da mesma forma. Generalizar como “questão de orientação sexual” perde nuances que mudam a política.

Mulheres lésbicas. Sofrem em dose dupla com homofobia e misoginia. Em vários setores, são percebidas como ameaça quando ocupam posição de liderança. Sofrem com piada hipersexualizada (“ah, gosto de mulher também”) feita por homens que se acham espirituosos. Em ambientes masculinos, podem ser objeto de fascínio ou hostilidade explícita. Frequentemente carregam responsabilidade de cuidado em casa, com tudo o que isso implica para horário, viagem, plantão.

Homens gays. Frequência maior de assédio sob forma de “brincadeira” sobre voz, gesto, roupa, jeito. Em setores masculinos tradicionais, podem ser excluídos de momentos de “construção de equipe” — partida de futebol, ida ao bar, churrasco. Pessoas que circulam fora do estereótipo de masculinidade gay podem ser invisibilizadas; pessoas que circulam dentro podem ser reduzidas a estereótipo de bom humor e elegância. A visibilidade ajuda a carreira em alguns lugares e atrapalha em outros.

Pessoas bissexuais. Vivem invalidação dupla. Em ambiente heteronormativo, são lidas como “indecisas”. Em ambiente LGBTQIA+, podem ser lidas como “menos comprometidas”. A literatura sobre saúde mental mostra que pessoas bissexuais tendem a apresentar indicadores piores em vários quesitos

exatamente por essa pressão dupla. Em trabalho, isso aparece em invisibilidade quando estão em relacionamento heterossexual aparente (“ah, mas você nem é gay”) e em hipervisibilidade quando estão em relacionamento com pessoa do mesmo gênero (“ah, agora você é gay”). Cada lado nega a identidade real.

O cotidiano que cansa

Vários momentos pequenos que somam.

Convites para evento de família. “Traga seu marido”, “traga sua esposa” são fórmulas que excluem. “Traga sua família” funciona melhor. “Traga quem quiser” funciona ainda melhor.

Conversa sobre família e fim de semana. Quem é heterossexual conta naturalmente. Quem não é faz cálculo. Quanto mais natural a empresa torna a presença de famílias diversas em comunicação interna, foto, vídeo, evento, menos a pessoa precisa calcular.

Benefícios. Plano de saúde precisa cobrir parceiro de mesmo sexo. Licença para acompanhar parceiro em situação de saúde. Auxílio para reprodução assistida sem cláusula que exclua casais do mesmo sexo. Recuperação após adoção. Tudo isso é estrutura, não favor.

Cliente discriminador. Aparece em atendimento, em vendas, em consultoria, em educação, em saúde. Cliente que pergunta se a pessoa está casada, que diz que prefere ser atendido por outra, que faz comentário em reunião com mais de uma pessoa. A empresa precisa decidir, antes de o problema acontecer, o que faz. A regra básica: a empresa fica do lado de quem trabalha, não do cliente. Cliente abusivo não

justifica risco psicossocial sob o argumento de “satisfação do cliente”. Em loja de varejo, em café, em pequena clínica, em consultório, em loja de shopping com poucos funcionários, a regra é a mesma — e talvez mais importante, porque a pessoa que atende muitas vezes não tem outra pessoa do lado para mediar. Cabe à liderança definir, antes da hora difícil, em que momento se troca de atendente, quando se chama o gerente, quando se encerra o atendimento.

Quando a invisibilidade parece proteção

Algumas pessoas optam por viver inteiramente fechadas no trabalho. A escolha é legítima, mas o custo aparece.

Pessoa que cala vida pessoal por dez anos gasta energia que não recupera. Pessoa que cala parceria não pode contar com benefícios que se aplicariam. Pessoa que cala enfrenta sozinha qualquer eventual dificuldade familiar — doença, parto, luto. A invisibilidade pode parecer proteção e ser custo crônico.

Cabe à empresa criar ambiente em que abrir custe pouco. Não cabe à empresa cobrar abertura.

Seção 4 — Passabilidade, aparência e o direito de não performar

Cliente importante chega para a reunião. A equipe arruma a sala. A líder da reunião comenta com uma colega, em voz baixa, antes de o cliente entrar: “Hoje vamos com tom mais sóbrio, ok? Sem cor demais, sem brinco grande, sem essa estampa.” A colega entende. Tira o brinco. Troca a estampa por uma camisa lisa. A reunião vai bem. Quando volta para a mesa, percebe que ninguém comentou nada sobre as duas outras pessoas da equipe — também na reunião, vestidas

como sempre estiveram. Aparência de algumas pessoas precisa de gestão. De outras, não.

O que é passabilidade

Passabilidade é a capacidade de uma pessoa, por aparência ou comportamento, de não ser identificada como pertencente a um grupo marginalizado. Pessoa trans com passabilidade cisgênero. Pessoa gay com passabilidade heterossexual. Pessoa racializada com passabilidade próxima ao padrão branco em alguns contextos. Pessoa de classe trabalhadora que aprendeu a se vestir e a falar como classe média alta. A passabilidade pode oferecer proteção em ambiente hostil. Também pode pesar como obrigação não dita.

Em ambiente onde passabilidade vira requisito implícito, o que se está dizendo é: você pode estar aqui, desde que não pareça com o que é. A frase é dura, mas captura a dinâmica. Quem consegue passar é tolerada. Quem não consegue, ou não quer, paga mais.

“Boa apresentação” e o que ela esconde

“Boa apresentação” é umas das frases mais usadas e menos explicadas no recrutamento e na avaliação. Em quase todos os casos onde aparece, decompondo o significado, encontra-se uma soma de: cabelo dentro de padrão branco, postura dentro de padrão burguês, ausência de marca corporal de origem popular, ausência de tatuagem visível, voz dentro de tom convencional, roupa dentro de paleta restrita, ausência de adereço que sinalize identidade não normativa.

Em alguns cargos, requisitos específicos têm justificativa concreta — uniforme padrão, calçado fechado por norma de segurança, cabelo preso por contato com cliente, ausência de

joia em ambiente industrial. Esses requisitos são objetivos, escritos, aplicáveis para todas as pessoas no mesmo cargo. Não cabe usar “boa apresentação” como sinônimo de qualquer um desses requisitos. Cabe escrever o requisito real.

Quando o requisito real está escrito, fica fácil notar quando a frase “boa apresentação” está sendo usada para outra coisa. E aí, vale tirar do critério.

Dress code inclusivo

Quatro princípios bastam.

Igual para todos os gêneros. Dress code com regra para “homens” e regra diferente para “mulheres” é resíduo de outra época. Princípios gerais, aplicáveis a qualquer pessoa, funcionam melhor — sobriedade no que cabe ao cargo, conforto para o trabalho, ausência de mensagem ofensiva.

Respeito a expressão de identidade. A pessoa pode usar roupa, cabelo, adorno e maquiagem alinhados à sua identidade de gênero, expressão e cultura, dentro dos princípios gerais. A empresa não decide o que combina com o gênero da pessoa.

Acomodação religiosa e cultural. Hijab, kippah, turbante, tranças, dreadlocks, símbolo religioso discreto. Tudo cabe, salvo restrição objetiva de segurança no trabalho.

Atendimento ao público sem hipocrisia. A regra usada para reunião com cliente é a mesma do dia a dia. Sem instrução “tom mais sóbrio para cliente” que filtra umas pessoas e não outras. Se cliente discrimina, o problema é do cliente; a empresa não terceiriza pressão sobre quem trabalha.

Cliente discriminador

Quando a discriminação vem de cliente, a empresa não deve “retirar a pessoa” como se ela fosse o problema. A sequência correta é proteger a pessoa atingida, intervir com o cliente, registrar o incidente, avaliar risco de repetição e decidir se a relação comercial é compatível com a política institucional. Em casos graves, recusar atendimento ou contrato pode ser a medida de proteção, não uma escolha reputacional.

Tema delicado. Algumas pessoas que defendem inclusão dentro da empresa hesitam quando o problema vem do cliente. A hesitação custa caro para quem está na linha de frente.

Três regras simples.

A empresa fica do lado de quem trabalha, não do cliente abusivo. A frase “o cliente tem razão” não vale quando o cliente quebra a dignidade de quem atende.

Treinamento de quem atende cobre como sair de uma situação abusiva sem custo: trocar de atendente, escalar para liderança, encerrar atendimento com cliente que insiste em conduta inadequada. A liderança precisa estar treinada para apoiar essa decisão na hora, sem questionar.

Registro do caso e providência junto ao cliente. Cliente que repete a conduta perde acesso à empresa, contratualmente. Em mercados muito competitivos, a decisão pode ser difícil. Em qualquer mercado, a saúde da equipe vale mais do que uma conta.

O que muda para RH

Política específica sobre tratamento de pessoas LGBTQIA+, com as quatro dimensões cobertas: coming out e privacidade,

nome social e transição, benefícios para parcerias diversas, dress code e atendimento ao público.

Protocolo de transição de gênero pronto antes de precisar. Quando a primeira pessoa pedir, a empresa não pode estar improvisando. Documento curto, com etapas, responsáveis e prazos.

Auditoria do plano de saúde para cobertura afirmativa, com pressão à operadora para preencher lacunas. Auditoria periódica.

Formação contínua de quem entrevista e de quem lidera, com foco em situações concretas: erro de pronome, comentário homofóbico em reunião, pergunta indiscreta a candidata, denúncia de assédio.

Confidencialidade rigorosa de qualquer informação relacionada à orientação sexual, à identidade de gênero e à condição intersexo. Acesso restrito a quem precisa para processo concreto. Outing tratado como violação grave.

O que muda para liderança direta

Conhecer o protocolo de nome social, de pronomes e de transição da empresa, antes de precisar. Saber a quem recorrer no RH.

Intervir em comentário ou piada na hora, com frase curta, sem virar momento de educação. Conversar em separado depois com quem fez o comentário.

Tratar família de cada pessoa com a mesma naturalidade. Convite escrito como “traga quem quiser” em vez de “traga seu marido”. Foto institucional incluindo pessoas reais, não modelo de banco de imagens.

Respeitar o ritmo de cada pessoa em assumir ou não assumir aspectos da vida pessoal. Sem perguntar sobre família a quem não falou. Sem pressionar para comparecer ao evento. Sem celebrar exposição.

Apoiar com tempo e energia quem decide passar por transição no trabalho, conforme o plano combinado com a pessoa e o RH. Não impor visibilidade que não foi pedida.

O que não fazer

Tratar todas as letras como uma só. Política genérica de diversidade que se aplica a “minorias sexuais e de gênero” não cobre o que cada situação exige.

Pedir que pessoas LGBTQIA+ palestrem, treinem, representem em comitê. A não ser que a pessoa peça, com pagamento, proteção e escolha.

Mudar a aparência da empresa em junho e voltar ao mesmo padrão em julho. Pride sem política durante o resto do ano é vitrine. Política durante o ano dispensa Pride performático.

Espetacularizar transição. Convite para a equipe assistir, palestra de boas-vindas com a “nova” pessoa, foto institucional. Tudo isso, salvo pedido expresso da pessoa, é exposição não consentida.

Coletar dado sobre orientação sexual ou identidade de gênero em formulário de inscrição. Em muitas jurisdições, é violação de privacidade. Em todas, é desnecessário.

Confundir aliança performática com proteção. Foto da liderança com bandeira LGBTQIA+ não substitui revisão de plano de saúde, política de nome social ou treinamento de chefia.

Ferramentas

Protocolo de nome social e pronomes (versão curta)

1. No formulário de admissão, dois campos separados: “nome (como você é chamada/o/e)” e “nome no documento (para registros legais)”. Campo de pronome opcional.
2. Sistemas internos (e-mail, crachá, painel, ficha) usam o nome social. Documento legal só é citado em registros vinculados a obrigação fiscal e jurídica.
3. Pronomes podem ser declarados na assinatura de e-mail e nas reuniões, por todas as pessoas, sem distinção.
4. Em caso de erro, correção breve e sem espetáculo. Erro repetido depois de aviso vira conversa formal.
5. Política comunicada no onboarding, com exemplo concreto.

Protocolo de transição de gênero no trabalho

Etapa	Conteúdo	Responsável
1. Conversa privada	Pessoa procura RH ou liderança direta para iniciar conversa	Pessoa
2. Acordo de confidencialidade	RH garante por escrito quem terá acesso à informação	RH
3. Plano individual	Reunião entre a pessoa, RH e liderança para decidir nome, pronomes, sistemas, datas	Pessoa + RH + liderança
4. Ajustes técnicos	E-mail, crachá, sistemas, plano de	RH + TI

Etapas	Conteúdo	Responsável
	saúde, contracheque, acessos	
5. Comunicação à equipe	Apenas com consentimento. Formato definido pela pessoa	Pessoa decide
6. Apoio a consultas e ausências	Tratadas como licença médica padrão, com confidencialidade	RH
7. Apoio em banheiros e vestiários	Acesso garantido conforme identidade, com opção de alternativa privada	RH + facilities
8. Check-ins periódicos	Conversa curta a cada três meses, no primeiro ano	RH
9. Resposta a incidente	Protocolo de denúncia ativo, com prazo e proteção	RH
10. Encerramento formal	Quando a pessoa considera concluído o processo, registra-se o encerramento; suporte segue disponível	RH

Checklist de linguagem e benefícios

Item	Verificação
Convite a evento de empresa	“Traga quem quiser” em vez de “traga marido/esposa”
Formulário de família	Campos abertos, sem listar tipo de família esperado
Plano de saúde	Cobertura para parceiro do mesmo sexo, dependentes não biológicos

Item	Verificação
Licença para acompanhamento	Aplicável a qualquer pessoa que cuide, independentemente do vínculo
Adoção	Licença equivalente à parental biológica
Reprodução assistida	Cobertura sem cláusula que exclua casais do mesmo sexo
Foto institucional	Imagens incluem famílias diversas, sem performance
Comunicado interno	Linguagem neutra quando possível, sem reforçar binarismo

Política de dress code inclusivo (princípios)

1. Princípios gerais aplicáveis a qualquer pessoa, sem regra por gênero.
2. Respeito a expressão de identidade dentro dos princípios gerais.
3. Acomodação religiosa e cultural, salvo restrição objetiva de segurança.
4. Atendimento ao público com a mesma regra do dia a dia.
5. Adornos religiosos e marcas culturais permitidos, salvo segurança.
6. Restrições objetivas (uniforme, calçado, cabelo preso) escritas, justificadas, aplicáveis a todas as pessoas no mesmo cargo.
7. Revisão anual da política, com escuta de pessoas afetadas.

A versão completa de cada ferramenta consta nos anexos A6 (transição), A7 (nome social e pronomes), e A4 (política antidiscriminação, com seção de linguagem e dress code).

Frase do capítulo

Uma empresa inclusiva não pede que as pessoas se assumam. Pede que tudo o que as pessoas são possa caber sem custo extra.

Fontes deste capítulo

Advisory, Conciliation and Arbitration Service. (n.d.). *Sexual orientation and gender reassignment discrimination guidance*. ACAS. <https://www.acas.org.uk/>

European Union Agency for Fundamental Rights. (2024). *LGBTIQ equality at a crossroads: Progress and challenges*. Publications Office of the European Union.

Frost, D. M., & Meyer, I. H. (2023). Minority stress theory: Application, critique, and continued relevance. *Current Opinion in Psychology*, 51, 101579. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101579>

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 30415:2021 — Human resource management — Diversity and inclusion*. ISO.

Meyer, I. H. (2003). Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: Conceptual issues and research evidence. *Psychological Bulletin*, 129(5), 674–697. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.5.674>

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights & UN Free & Equal. (2017). *Standards of conduct for business: Tackling discrimination against lesbian, gay, bi, trans, & intersex people*. United Nations Human Rights Office.

Sears, B., Castleberry, N., Lin, A., & Mallory, C. (2024). *LGBTQ people's experiences of workplace discrimination and harassment*. Williams Institute, UCLA School of Law.

Capítulo 6 — Interseccionalidade no chão da empresa

Reunião remarcada para o fim do dia. Cinco da tarde. “É a hora que dá pra todo mundo.” Ela tenta argumentar — precisa pegar o filho na creche às cinco e meia. Recebe a frase: “ah, mas faz parte, a gente cobra um pouco de flexibilidade aqui”. A reunião acontece. Ela participa por meia hora, sai correndo às cinco e quinze, deixa as últimas decisões para uma colega. À noite, mensagem do gerente: “precisamos conversar sobre seu nível de envolvimento”. Lê duas vezes. Volta a olhar a foto da equipe na intranet. Sete pessoas. Ela é a única negra. A única que tira o filho na creche. Na próxima conversa de avaliação, “comprometimento” vai aparecer como ponto a desenvolver. Vai aparecer como problema dela.

Interseccionalidade em linguagem de trabalho

Interseccionalidade funciona, aqui, como ferramenta de priorização. Ela ajuda a perguntar como raça, gênero, sexualidade, classe, deficiência, idade, nacionalidade, território e contrato se combinam na experiência concreta de trabalho. A resposta não precisa virar uma taxonomia perfeita. Precisa mostrar onde a exposição é maior e onde a proteção chega menos.

Na prática, a leitura interseccional observa cinco mecanismos: exposição ao risco, acesso a recursos, margem para errar, credibilidade quando a pessoa fala e custo de denunciar. Uma mulher negra terceirizada, uma pessoa trans em atendimento ao público, um trabalhador imigrante com

visto dependente do emprego e uma pessoa com deficiência invisível podem enfrentar riscos diferentes; mas a empresa deve perguntar, em todos os casos, que mecanismo organizacional está aumentando o custo de permanecer.

Ler por mecanismos, não apenas por grupos

A pergunta interseccional mais útil para a empresa não é “qual grupo está vulnerável?”, mas “qual mecanismo produz exposição maior?”. Alguns mecanismos se repetem: ser lida antes do currículo; ser avaliada moralmente por cuidado, corpo ou família; depender de margem financeira para denunciar; encontrar barreira material de acesso; carregar sotaque, documentação ou território como filtro. Organizar a análise por mecanismos impede que a empresa transforme cada marcador social em uma política isolada e sem conversa com as demais.

Interseccionalidade virou palavra incômoda em algumas conversas corporativas. Vale tirar o peso conceitual e usar pelo que ela serve: nomear o fato de que a experiência de uma pessoa no trabalho muda conforme a combinação de marcadores que ela carrega, e essa combinação não é a soma de cada marcador isolado.

Uma mulher branca de classe média alta com filho pequeno tem uma experiência de cuidado no trabalho. Uma mulher negra de classe trabalhadora com filho pequeno tem outra. Uma mulher imigrante latino-americana de classe média com filho pequeno tem ainda outra. As três têm filho pequeno, mas o jeito como o trabalho responde varia: os preconceitos sobre maternidade, sobre raça, sobre origem, sobre status migratório, sobre o tipo de trabalho que se assume que cada uma faz, se combinam de formas diferentes. Na prática, o

resultado é uma combinação que muda o que cada uma enfrenta e como a empresa responde, e não uma simples soma de “três vezes a discriminação”.

O capítulo anterior tratou de LGBTQIA+ no trabalho. Este coloca em primeiro plano o que costuma ficar fora dessa conversa, ou entra como nota de rodapé: raça, migração e nacionalidade, cuidado e parentalidade, menopausa, idade, religião, classe e contrato, e a localização geográfica como variável real. Cada tema pode ser capítulo próprio. Aqui, o objetivo é mostrar como eles se cruzam no chão da empresa, e o que muda na ação.

Quando a cor chega antes do currículo

Em mercados de trabalho com população racialmente diversa, e isso inclui Brasil, Portugal, vários países da Europa, Estados Unidos, África do Sul e quase todo lugar onde a empresa atua, a cor da pele e os marcadores que a acompanham — sobrenome, cabelo, sotaque, traços — entram antes da pessoa entrar na sala.

No recrutamento, estudos com candidaturas pareadas mostram padrão consistente: CVs equivalentes recebem retorno diferente quando o nome sinaliza pertença racial. O padrão se repete em diferentes contextos econômicos e setoriais, com mais de uma década de evidência acumulada, e segue intacto onde não há intervenção sistemática.

No cotidiano, a desigualdade aparece em pontos específicos.

Distribuição de tarefa. Pessoa negra recebe trabalho de bastidor, trabalho repetitivo, trabalho de reposição. Pessoa branca com perfil equivalente recebe a conta importante, o cliente estratégico, o projeto que vai para o portfólio.

Visibilidade. Quem fala em reunião, quem é citada em ata, quem ganha crédito quando a ideia se concretiza. Pessoas negras costumam ser interrompidas mais, citadas menos, e ter ideias lembradas mais tarde sob outra autoria.

Feedback. A literatura sobre feedback enviado em grandes empresas aponta para um padrão: feedback dado a pessoas brancas tende a ser técnico e específico; feedback dado a pessoas negras tende a ser sobre personalidade e tom — “você é muito intensa”, “precisa de mais polimento”, “tem que controlar a expressão”. A primeira camada permite ajustar o trabalho. A segunda exige ajustar a si mesma.

Promoção. Em empresas que monitoram, a diferença racial em tempo de permanência por nível costuma ser grande. Em empresas que não monitoram, a diferença costuma ser maior — só que invisível.

Denúncia. Quando uma pessoa negra denuncia racismo, a resposta institucional comum é descredibilizar: “será que foi mesmo?”, “talvez tenha entendido mal”, “não acho que essa pessoa tenha intenção racista”. A descredibilização é parte da estrutura.

A empresa que quer agir começa por nomear o tema com a palavra certa. Racismo. Não “viés inconsciente”, não “falta de empatia”, não “limitação cultural”. Racismo. Sem o nome, a ação fica vaga.

Racismo e xenofobia como riscos do trabalho

Racismo e xenofobia são riscos psicossociais com efeito documentado em saúde mental e física, e não apenas problemas de relações pessoais. Revisões sistemáticas e a literatura recente sobre riscos psicossociais no trabalho

recolocam esses elementos como fatores estruturais que afetam ansiedade, depressão, sono, doenças cardiovasculares e desgaste cumulativo de quem é alvo.

Para pessoas imigrantes, o tema cruza com outras frentes.

Documentação. Pessoa estrangeira em fase de obtenção de visto, autorização de residência ou equivalência de diploma vive em estado de incerteza prolongada que afeta saúde mental. A empresa pode reduzir esse desgaste com apoio jurídico, com informação clara sobre o que faz e o que não faz, com prazo previsível para regularização.

Vínculo precarizado. Em muitos países, pessoas imigrantes começam a trajetória em contratos temporários, prestação de serviço, trabalho terceirizado. A combinação entre precariedade e xenofobia aumenta exposição a abuso. A pessoa pensa duas vezes antes de denunciar, porque a denúncia pode custar o contrato e o visto.

Sotaque. “Você fala português muito bem” dito a quem cresceu em país lusófono é xenofobia em forma de elogio. Comentário sobre sotaque em reunião, pedido para repetir “porque não entendi”, correção pública de pronúncia, tudo isso é assédio quando se repete. Em pessoas brasileiras em Portugal, em pessoas africanas em qualquer ponto da Europa, em pessoas latino-americanas nos Estados Unidos, o padrão volta. Sotaque pesa em decisão de promoção, em atribuição de tarefa de contato com cliente, em avaliação de “polimento”.

Família distante e cuidado transnacional. Pessoa imigrante muitas vezes sustenta família em outro país. Em situação de doença, luto ou crise familiar, distância dificulta o cuidado.

Política de licença e flexibilidade da empresa precisa contemplar essa realidade.

Comunidade como recurso. Pesquisas recentes com populações imigrantes em Portugal mostram o peso do apoio comunitário como fator de resistência diante dos efeitos cumulativos de xenofobia, racismo e precariedade laboral. Redes informais de solidariedade, em particular, aparecem como elemento central para sustentar saúde mental quando o sistema formal não cobre. Empresa que reconhece a importância dessas redes — sem capturá-las como recurso de gestão — apoia melhor.

A empresa que opera em múltiplos países, ou contrata pessoas estrangeiras, precisa ter clareza sobre o conjunto. Apoio à documentação, política antidiscriminação que cite xenofobia nominalmente, sensibilização da equipe a respeito de sotaque e cultura, valorização de habilidades linguísticas em vez de tratá-las como deficiência, regularização contratual em prazo razoável. Sem isso, “diversidade” vira contratar gente diferente sem dar condições para que essa diferença não seja peso.

Mulheres, cuidado e avaliação moral

Mulheres no trabalho enfrentam uma camada de avaliação que homens não enfrentam: o julgamento moral sobre a forma como combinam trabalho e vida pessoal. A camada é independente do desempenho. Aparece em mulher sem filho, em mulher com filho, em mulher com pai idoso, em mulher solteira, em mulher casada, em mulher executiva, em mulher operária. O conteúdo muda; a estrutura, não.

Mulher com filho pequeno é vista como menos comprometida quando precisa sair às cinco e meia. O mesmo homem, na mesma situação, é visto como pai dedicado quando precisa sair às cinco e meia. Mulher sem filho é vista como suspeita (“ainda não decidiu”, “está esperando”). Mulher com pai idoso é vista como sobrecarregada e questionada sobre prioridade. Mulher executiva é vista como dura. Mulher operária é vista como vulnerável.

O julgamento moral aparece em pontos concretos.

Avaliação de desempenho. Mulheres recebem mais comentários sobre tom, postura e personalidade. Homens recebem mais comentários sobre entrega e estratégia. Isso já é viés documentado, com efeito direto em promoção.

Distribuição de carga emocional. Mulheres são chamadas para cuidar do clima da equipe, organizar evento, comprar presente de aniversário, fazer mediação. Trabalho que ocupa tempo e energia, e que raramente entra na avaliação.

Distribuição de hora extra e viagem. Quando viagem é parte da função, mulheres com responsabilidade de cuidado são “poupadas” sem pergunta — e assim perdem a exposição que sustenta promoção.

Comentário sobre aparência. Roupas, peso, cabelo, maquiagem, idade. Pesa onde não cabe.

Pesquisa da OECD sobre igualdade de gênero, publicada em 2023, aponta que mesmo onde a diferença salarial bruta se reduziu, a diferença ajustada por carreira e por carga de cuidado segue significativa. A reorganização do cuidado, dentro e fora da empresa, é fator estrutural.

A empresa que quer agir nomeia o problema, monitora os pontos críticos e reorganiza o que pode reorganizar.

Maternidade, paternidade e horários

Política parental ainda é, em muitas empresas, política de licença materna. Política parental real cobre quatro coisas.

Licença materna decente. Para além do mínimo legal, garantia de carreira no retorno, ausência de penalização em avaliação, manutenção de projetos estratégicos, contato discreto com a equipe se a pessoa quiser. Em jurisdições com licença materna curta (Estados Unidos, por exemplo), a empresa pode oferecer extensão própria, com pagamento, para todas as pessoas que dão à luz, adotam ou recebem criança em guarda.

Licença paterna real, com incentivo efetivo. Pai que tira licença de cinco dias é figura comum. Pai que tira licença de seis meses é raridade. A diferença não está na lei (em alguns países a licença existe), está na cultura corporativa que sugere a homens que tirar licença é fragilidade. Empresa que muda isso por escolha consciente, com campanha interna e com casos de liderança usando a licença, vê o uso aumentar. E o uso, em médio prazo, redistribui cuidado dentro de casa.

Licença para acompanhamento de pessoa dependente. Não só filho. Pai idoso, parceiro em situação de saúde, irmão em tratamento. Cabe à empresa estender a previsão.

Retorno cuidadoso. Conversa antes do retorno, ajuste de carga nos primeiros meses, possibilidade de horário flexível ou modalidade híbrida, espaço adequado para amamentação para quem amamenta, plano explícito de recomposição de

carreira. Sem isso, pessoa que tira licença volta sentindo que perdeu posição.

E sobre horário. Reunião marcada às nove da manhã exclui quem leva filho na escola. Reunião marcada às cinco da tarde exclui quem busca filho na escola. Reunião marcada às onze da noite exclui quase todo mundo, mas exclui mais quem tem responsabilidade de cuidado. Hora extra como cultura, viagem em curto prazo, chamada para a casa em fim de semana — tudo isso filtra. A empresa que cuida do horário cuida da carreira de quem cuida.

Menopausa sem tabu

A menopausa afeta cerca de metade da força de trabalho em algum ponto da vida profissional, e ainda hoje é tema que muitas empresas evitam. O custo aparece em ausência não explicada, em redução de desempenho temporária, em desligamento de mulheres em pico de carreira que não conseguem combinar sintoma com exigência da função.

Sintomas comuns que afetam o trabalho incluem ondas de calor, alteração de sono, dificuldade de concentração, dor articular, alteração de humor, sangramento abundante. A intensidade varia muito. Para algumas pessoas, é fase tranquila. Para outras, dois a quatro anos exigentes.

O guia do CIPD sobre menopausa no trabalho, atualizado nos últimos anos, propõe abordagem simples e prática.

Reconhecimento institucional. A política da empresa nomeia menopausa. Pessoas em posição de chefia formadas para a conversa, sem fingir que o tema não existe.

Ajustes possíveis. Ventilação adequada, controle de temperatura, uniforme de tecido respirável, acesso a água,

possibilidade de pequenas pausas, banheiro próximo. Em pessoas com sintoma severo, possibilidade de modalidade híbrida ou flexibilidade de horário em fase mais intensa.

Saúde ocupacional. Possibilidade de conversa com profissional de saúde do trabalho, com confidencialidade. Sem que isso vire constrangimento.

Confidencialidade. Informação sobre menopausa é informação de saúde. Acesso restrito. Sem espalhar pela equipe que a pessoa está em fase. Sem comentário no corredor.

Tratamento em avaliação. Variação temporária de desempenho ligada a fase de menopausa não pode pesar na avaliação anual como traço de competência. Cabe à liderança contextualizar e ao RH proteger.

Tecnicamente, é um tema simples; o que costuma ser maior é a resistência cultural.

Idade: o marcador que alcança todo mundo

A idade é o único marcador social pelo qual, com sorte, todas as pessoas vão passar. Mesmo assim, o etarismo segue sendo uma das formas de discriminação mais toleradas no trabalho. A Organização Mundial da Saúde, em relatório global de 2021, descreve o etarismo como atitude generalizada, com custo documentado em saúde física e mental, e que se combina com sexismo, racismo e capacitismo ao longo da vida (OMS, 2021). No vocabulário deste livro: idade é fator de exposição, e a combinação com outros marcadores muda o que cada pessoa enfrenta.

Contra pessoas mais velhas, o etarismo aparece em recrutamento que filtra por data de nascimento ou por “fit

com time jovem”, em corte de custos que mira salários sênior, em exclusão silenciosa de treinamento e de novas ferramentas (“não vale investir, está perto de sair”), em piada sobre memória e em pressão velada por aposentadoria. Em mulheres, soma-se ao julgamento estético e à menopausa tratada como sinal de declínio. Em quem está em vínculo precário, a recolocação após uma demissão tardia pode levar anos.

Contra pessoas mais jovens, aparece como desqualificação de opinião (“você ainda vai entender”), salário rebaixado sob o rótulo de aprendiz, sobrecarga aceita como rito de passagem e instabilidade contratual tratada como natural da idade. Os dois sentidos coexistem na mesma empresa e costumam passar sem registro, porque quase ninguém reconhece idade como motivo possível de denúncia.

O que muda na prática segue a lógica dos capítulos anteriores. Vaga sem filtro de idade nem sinalização indireta (“ambiente jovem”). Critério de promoção e de treinamento aplicado a qualquer faixa etária, com monitoramento do acesso a formação por idade. Equipes intergeracionais montadas por desenho, com mentoria nos dois sentidos: quem chega aprende o contexto, quem está há mais tempo aprende ferramenta nova, e ninguém vira caricatura. Política antidiscriminação que nomeia etarismo, com exemplo concreto, e canal que registra idade como motivo possível.

Religião e espiritualidade no trabalho

Religião é característica protegida pela Convenção 111 da OIT desde 1958 e pela legislação da maioria dos países (OIT, 1958), e ainda assim costuma ser tratada como assunto que se resolve sozinho. Raramente se resolve. No Brasil, a

discriminação contra religiões de matriz africana é documentada e frequentemente racializada: candomblé e umbanda concentram uma hostilidade que religiões majoritárias não recebem. Em Portugal e no restante da Europa, pessoas muçulmanas, sobretudo mulheres que usam hijab, relatam barreiras concretas em recrutamento e em atendimento ao público. Pessoas judias convivem com estereótipos antigos que circulam como humor inofensivo. E pessoas sem religião também viram alvo onde a fé majoritária funciona como pressuposto.

Os pontos de atrito no cotidiano são previsíveis, o que é uma boa notícia: dá para combiná-los antes do conflito. Vestimenta e símbolos religiosos cabem dentro dos princípios gerais do dress code, salvo restrição objetiva de segurança. Pausas e datas podem ser acomodadas com escala flexível e banco de feriados móveis: a pessoa troca o feriado oficial que não celebra pelo dia que celebra. Alimentação em evento de empresa se resolve com opção identificada, sem interrogatório. E proselitismo merece a mesma regra para qualquer crença: convicção pessoal é bem-vinda; pressão sobre colega, não.

A leitura interseccional ajuda aqui como nos demais temas. A experiência de uma mulher negra candomblecista em São Paulo, a de uma mulher muçulmana imigrante em Lisboa e a de um homem evangélico em equipe que ridiculariza religião são diferentes entre si, e nenhuma se resolve com tolerância genérica. O que protege é o combinado explícito, o exemplo na política e a intervenção na piada — exatamente o repertório do Capítulo 3.

Classe, contrato e margem para denunciar

O capítulo anterior já tratou de salário. Aqui vale aprofundar a interação com classe e contrato.

Pessoa em contrato precário denuncia menos. Não porque vive menos abuso. Porque o custo de denunciar é proporcional ao risco do contrato. Quem está em contrato temporário, sem estabilidade, sem garantia de renovação, calcula que denúncia pode custar o contrato no fim do mês. Quem está em vínculo terceirizado calcula que a investigação fica nas mãos da empresa contratante, que pode não tratar com seriedade casos vindos de terceirizados.

A configuração varia conforme o tamanho e o tipo do trabalho. Em um café com dois funcionários, a denúncia significa contar diretamente para a pessoa que é dona do negócio — frequentemente a mesma que cometeu o abuso. Em uma loja de shopping pertencente a uma rede com RH centralizado para trinta unidades, denunciar significa procurar uma pessoa de RH que nunca esteve no ponto de venda, contar um caso sobre uma chefia que essa pessoa de RH nunca viu, e esperar que isso ande. Em trabalho doméstico ou trabalho rural, frequentemente nem existe canal. Cada arranjo precariza a denúncia de um jeito diferente. A obra trata desses três tipos como tema próprio, e nenhum cabe inteiramente na lógica de empresa grande com RH estruturado.

A consequência é dupla. A pessoa atingida sofre sem proteção. A empresa não recebe a informação, e segue achando que “aqui não acontece”.

O que muda isso?

Canal de denúncia universal. Disponível para quem trabalha, seja qual for o vínculo. Com proteção real contra retaliação, com prazo, com devolutiva.

Cláusula contratual com fornecedor. A empresa que terceiriza serviço inclui no contrato com fornecedor a obrigação de cobertura por política antidiscriminação, com auditoria.

Política de proteção a quem denuncia. Quem denuncia mantém vínculo, e ônus de prova de retaliação fica com a empresa em caso de demissão dentro de prazo de proteção.

Transparência salarial. Diferença salarial entre pessoas em posição equivalente pesa como sinal de desigualdade ativa. Empresa que torna faixa de salário pública reduz parte do problema.

E uma frase para tirar do repertório: “Ela podia simplesmente sair.” Não pode. Sair é decisão complexa, com custos materiais, emocionais, familiares, jurídicos. Quem julga essa decisão sem considerar tudo o que ela inclui está culpando a pessoa pelo problema que a empresa criou ou deixou acontecer.

Como a localização muda tudo

A mesma pessoa, com os mesmos marcadores, vive trabalhos diferentes em lugares diferentes, e a diferença vem de estrutura, não de impressão.

Mulher trans no Brasil enfrenta cenário em que o país segue, há dezoito anos consecutivos, em primeiro lugar no ranking global de assassinatos de pessoas trans, com 122 mortes registradas em 2024 e 80 em 2025 — queda que, segundo o próprio dossiê, convive com aumento de tentativas de

homicídio e com subnotificação (ANTRA, 2025, 2026; TGEU, 2025). Mulher trans em Portugal enfrenta cenário com proteção legal mais avançada, mas com mercado de trabalho que ainda restringe pessoas trans a setores específicos e impõe a quem busca colocação um padrão constante de provar-se. Mulher trans em país com legislação restritiva enfrenta cenário em que sequer pode ter o nome reconhecido oficialmente. A pessoa é a mesma. O ambiente, não.

Trabalhador racializado em cidade pequena do interior, em país com pouca diversidade local, pode viver isolamento profundo. Em capital, pode encontrar comunidade. Em país com regulação ativa de equidade racial, pode contar com instrumentos institucionais. A diferença regula a saúde.

Pessoa imigrante em país com sistema público de saúde abrangente — Brasil, Portugal, Reino Unido — não enfrenta o mesmo cálculo de custo médico que uma pessoa imigrante nos Estados Unidos. A política da empresa pode complementar onde a regulação é fraca.

Pessoa em setor regulado — saúde, educação pública, função pública, instituição financeira em país com supervisão ativa — tem acesso a canal externo de denúncia. Pessoa em setor pouco regulado depende inteiramente do canal interno da empresa.

Para multinacionais, isso significa que política única, replicada sem ajuste, falha. Política precisa de versão local que considere o regime regulatório, as instituições disponíveis, a cultura de trabalho, os riscos específicos. Empresa pequena em um único país ainda precisa de leitura cuidadosa da própria jurisdição.

Para a liderança que opera em um lugar só, vale fazer a pergunta: o que a regulação local me obriga, o que ela me permite, e o que ela me deixa de fora? E onde ela me deixa de fora, o que cabe à empresa cobrir por escolha?

A lógica é simples. Riscos psicossociais não se distribuem aleatoriamente. Eles dependem da combinação entre quem é a pessoa, como é a organização do trabalho, qual o setor, e qual o regime regulatório do país. A combinação muda — e a empresa que entende isso muda a ação.

Pessoas com deficiência: do acesso à permanência

Acessibilidade material, digital e atitudinal

A permanência de pessoas com deficiência depende de mais do que rampa. Inclui acessibilidade digital, tecnologias assistivas, desenho universal de reunião e documento, alternativa a processos seletivos incompatíveis com a função, confidencialidade de diagnóstico, ajuste de jornada quando necessário, comunicação acessível e combate a barreiras atitudinais. Para pessoas neurodivergentes, o ajuste pode envolver previsibilidade, redução de estímulo, instrução clara, pausa, forma alternativa de reunião ou combinação explícita de prioridades. O ponto é retirar barreiras que a organização colocou ou tolerou, o que é diferente de “facilitar”.

Pessoas com deficiência aparecem em poucas conversas de inclusão no trabalho, e quase nunca no centro. A omissão tem custo. Estima-se que ao menos um em cada seis adultos no mundo viva com alguma deficiência (OMS, 2022), e a taxa de participação no mercado de trabalho permanece

sistematicamente abaixo da população sem deficiência em quase todos os países (OIT, 2024).

Vale separar três frentes que costumam ser tratadas juntas e merecem distinção.

Deficiências visíveis. Mobilidade reduzida, baixa visão, baixa audição, condições neuromusculares visíveis. O obstáculo predominante começa antes do trabalho — rampa que não existe, banheiro que não acomoda cadeira, transporte público inacessível, sistema de seleção que não previu a possibilidade. Empresa que age começa por auditoria de acessibilidade física e digital, não por campanha. O ajuste é estrutural: rampa, elevador, mesa em altura adequada, sistema com leitor de tela, vídeo com legenda, intérprete de Libras ou língua de sinais local em situação que precisa.

Deficiências invisíveis. Condições neurodivergentes (autismo, TDAH, dislexia, entre outras), dor crônica, doenças autoimunes, condições oncológicas em tratamento, epilepsia, diabetes em quadro complexo. A pessoa não aparece com deficiência aos olhos da equipe; ainda assim, vive com ajustes diários invisíveis. O obstáculo principal aqui é a exigência implícita de divulgação para receber ajuste — o que cria barreira que pessoa com deficiência visível não enfrenta da mesma forma. Empresa que age oferece ajustes em formato acessível para qualquer pessoa solicitar, sem condicionar a justificativa médica detalhada.

Deficiências psicossociais. Quadros de saúde mental crônicos — transtorno bipolar, esquizofrenia, transtornos de ansiedade severos, transtorno depressivo recorrente, transtorno de estresse pós-traumático estabilizado. Em muitos países, reconhecidos legalmente como deficiência,

com direito a ajuste razoável e proteção contra discriminação. Na prática, é a categoria mais estigmatizada e a menos reconhecida pela própria empresa. Discutida com mais atenção no Capítulo 7.

O conceito de ajuste razoável

A Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006), ratificada pela maioria dos países, estabelece o conceito de ajuste razoável: modificação ou adaptação necessária e adequada que não imponha ônus desproporcional, e que garanta à pessoa com deficiência o exercício dos direitos em igualdade com as demais. Aplicado ao trabalho, isso significa horário adaptado, equipamento adaptado, tarefa adaptada quando preciso, modalidade híbrida ou remota como ajuste possível, pausa adicional, espaço de baixa estimulação. Cada ajuste é decidido em conversa com a pessoa, sem padronização vinda de cima.

O termo “razoável” não significa “fácil” — significa proporcional ao tamanho da empresa, ao tipo de função e ao impacto operacional. Empresa pequena tem limites diferentes de multinacional. Em ambos os casos, recusar todo ajuste sob o argumento de inviabilidade é, em geral, discriminação por deficiência.

Capacitismo no cotidiano

Capacitismo aparece em frases comuns: “você não parece ter deficiência”, “como você consegue trabalhar com isso?”, “que inspiração”. Em distribuição de tarefa: pessoa com deficiência recebe trabalho rebaixado, sem justificativa técnica. Em interação cotidiana: voz infantilizada, decisões tomadas pela pessoa sem perguntar, expectativa baixa que vira profecia autorrealizadora. Em política institucional:

“vaga para pessoa com deficiência” como cota cumprida sem trilha de carreira correspondente.

A empresa que quer agir nomeia capacitismo na política antidiscriminação, treina a equipe sobre comunicação com pessoa com deficiência (perguntar antes de ajudar, falar direto com a pessoa, não decidir por ela), e monitora se a pessoa contratada por cota ou política específica tem o mesmo acesso a oportunidade, promoção e salário que outras.

O que muda para RH

Política antidiscriminação que nomeia racismo, xenofobia, sexismo, lgbtfobia, etarismo e capacitismo. Sem o nome, a ação fica vaga. Cada termo precisa de exemplo concreto na política.

Apoio prático à documentação para pessoas imigrantes. Lista de profissionais jurídicos, prazo razoável para regularização, suporte ao processo. Quando viável, parceria com organizações que cuidam do tema.

Auditoria de acessibilidade física e digital, com plano de adequação em prazo. Sistema de seleção, posto de trabalho, espaços comuns e ferramentas internas revisados conforme padrão local (no Brasil, ABNT NBR 9050 e Lei Brasileira de Inclusão; em Portugal, Decreto-Lei 163/2006; na União Europeia, European Accessibility Act). Pessoa com deficiência consultada no diagnóstico, não apenas avisada do resultado.

Protocolo de ajuste razoável documentado e acessível, com canal próprio para solicitação. A pessoa solicita o ajuste, a empresa avalia em prazo curto, a decisão fica registrada. Sem

condicionar a entrega de laudo médico detalhado quando a regulação local não exige.

Política parental moderna. Licença para qualquer pessoa que se torna mãe ou pai, biológico ou por adoção. Licença para cuidado de dependente. Retorno cuidadoso. Incentivo cultural a uso de licença paterna por homens.

Política de menopausa. Reconhecimento, ajustes, confidencialidade. Formação para quem chefia.

Canal de denúncia universal, com proteção real e cobertura a todos os vínculos. Cláusula em contrato de fornecimento.

Indicadores desagregados, onde a base ética e legal permite. Promoção, salário, formação, saída por raça, gênero, idade, vínculo contratual, deficiência. Acompanhar e responder.

O que muda para alta liderança

Aceitar publicamente que mérito sem critério explícito reforça desigualdade. Comunicação interna do tema. Apoio à implementação das mudanças no sistema de carreira.

Tornar política parental responsabilidade da alta direção. Sinalizar que homem que tira licença não perde projeto. Liderança masculina que usa a licença muda mais cultura do que campanha interna.

Tratar denúncia de racismo, xenofobia e assédio com a mesma seriedade que se trata caso jurídico ou de segurança. Investigação rápida, comunicação interna, consequência.

Para empresa que opera em mais de um país, garantir que política local seja calibrada com a regulação e a cultura de cada lugar. Não delegar isso ao acaso.

O que não fazer

Tratar interseccionalidade como palavra acadêmica que cabe em campanha de mês comemorativo. O conceito serve para reorganizar a ação. Sem isso, vira retórica.

Comparar opressões em vez de cruzá-las. “O que pesa mais, ser mulher ou ser negra?” é falsa pergunta. A pergunta útil é: como o cruzamento muda a experiência e o que isso muda na política da empresa?

Tratar imigrantes como grupo homogêneo. Imigrante brasileiro em Portugal, imigrante venezuelano no Brasil, imigrante haitiano no Chile, imigrante sírio na Alemanha — todos enfrentam dinâmicas diferentes. Política precisa adaptar.

Tratar menopausa como fragilidade ou tema privado. É tema do trabalho, com ajustes possíveis, sem drama.

Falar de cuidado como problema individual da mulher. Cuidado é função social, e a empresa tem peso na forma como redistribui ou concentra essa carga.

Opor mães a pessoas sem filhos. Quando pessoas sem filhos saem prejudicadas, o problema costuma estar na redistribuição mal feita de carga e tempo, não na política parental em si. Boa política libera todo mundo.

Repetir “tratar todo mundo igual” como princípio para situações em que necessidades são diferentes. Igualdade formal sem equidade real consolida desigualdade.

Ferramenta: checklist de resposta a racismo e xenofobia no trabalho

Momento	Ação institucional	Responsável
Comentário em reunião	Intervenção curta na hora, retomada da pauta, conversa em separado com quem comentou	Liderança presente
Denúncia formal	Acolhimento, registro, prazo de resposta, proteção contra retaliação	RH
Investigação	Conduzida por equipe sem vínculo direto com as partes; com prazo definido	RH + jurídico
Resultado	Comunicação à pessoa denunciante; comunicação adequada à pessoa apontada; consequência registrada	RH
Reincidência	Tratamento como conduta grave, com consequência escalada até demissão	RH + alta liderança
Apoio à pessoa atingida	Acesso a profissional de saúde, ajuste de função se a pessoa pedir, monitoramento contínuo	RH
Reparação coletiva	Comunicação à equipe, reafirmação de política, treinamento adicional se preciso	RH + comunicação interna

Momento	Ação institucional	Responsável
Revisão de política	Cada caso alimenta a revisão da política, com base na lacuna que apareceu	RH

Ferramenta: guia de ajustes para cuidado, parentalidade e menopausa

Situação	Ajuste possível	Aplicável a
Filho pequeno na creche	Horário de entrada flexível, reunião não marcada antes de 9h30 ou depois de 16h30	Qualquer pessoa cuidadora
Filho doente	Licença remunerada para acompanhamento médico	Qualquer pessoa cuidadora
Pai ou mãe idosa	Licença para acompanhamento médico, flexibilidade temporária	Qualquer pessoa cuidadora
Recém-nascido	Licença materna estendida, licença paterna estendida, retorno cuidadoso	Pessoa que dá à luz, adota, recebe em guarda
Amamentação	Espaço próprio, pausa garantida, horário flexível	Pessoa lactante
Reprodução assistida	Licença para procedimento, cobertura no plano de saúde	Qualquer pessoa em tratamento
Adoção	Licença equivalente à materna, retorno cuidadoso	Pessoa que adota

Situação	Ajuste possível	Aplicável a
Sintoma de menopausa	Ventilação, temperatura, uniforme adequado, pausa, banheiro próximo, horário flexível em fase intensa	Pessoa em menopausa
Cuidado transnacional	Licença para viagem em emergência familiar	Qualquer pessoa imigrante

A versão completa, com indicadores e prazos, consta no Anexo A14 do toolbox.

Frase do capítulo

Necessidades diferentes pedem respostas diferentes. Tratamento idêntico em situações desiguais mantém o que estava torto, com aparência de neutralidade.

Fontes deste capítulo

Alarcão, V., Candeias, P., Stefanovska-Petkovska, M., Pintassilgo, S., Machado, F. L., Virgolino, A., & Santos, O. (2023). Mental health and well-being of migrant populations in Portugal two years after the COVID-19 pandemic. *Behavioral Sciences*, 13(5), 422. <https://doi.org/10.3390/bs13050422>

Associação Nacional de Travestis e Transexuais. (2025). *Dossiê: Assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2024* (B. G. Benevides, Org.). ANTRA / Distrito Drag. <https://antrabrasil.org/>

Associação Nacional de Travestis e Transexuais. (2026). *Dossiê: Assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2025*. ANTRA. <https://antrabrasil.org/>

Chartered Institute of Personnel and Development. (2024). *Menopause at work: A guide for people professionals*. CIPD. <https://www.cipd.org/>

Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). *Getting to diversity: What works and what doesn't*. Harvard University Press.

International Labour Organization. (1958). *Discrimination (Employment and Occupation) Convention, 1958 (No. 111)*. ILO. <https://normlex.ilo.org/>

International Labour Organization. (2018). *Ensuring decent working time for the future*. International Labour Office.

International Labour Organization. (2019). *Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)*. ILO.

International Labour Organization. (2024). *A study on the employment and wage outcomes of people with disabilities* (ILO Working Paper No. 124). International Labour Office. <https://www.ilo.org/>

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021 — Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. ISO.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Joining forces for gender equality: What is holding us back?* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/67d48024-en>

Salari, N., Fattah, A., Hosseini-Far, A., Larti, M., Sharifi, S., & Mohammadi, M. (2024). Prevalence of workplace microaggressions and racial discrimination: A systematic review and meta-analysis. *Safety and Health at Work*, 15(3), 245–254. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2024.05.002>

Transgender Europe. (2025). *Trans murder monitoring 2025*. TGEU. <https://tgeu.org/>

United Nations. (2006). *Convention on the rights of persons with disabilities*. United Nations General Assembly. <https://www.un.org/development/desa/disabilities/>

Williams, D. R. (2021). Racism and mental health. *World Psychiatry*, 20(2), 194–195. <https://doi.org/10.1002/wps.20845>

Williams, D. R., & Mohammed, S. A. (2013). Racism and health I: Pathways and scientific evidence. *American Behavioral Scientist*, 57(8), 1152–1173. <https://doi.org/10.1177/0002764213487340>

World Health Organization. (2021). *Global report on ageism*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240016866>

World Health Organization. (2022). *Global report on health equity for persons with disabilities*. WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240063600>

World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization.

Capítulo 7 — O custo invisível: vigilância, exaustão, solidão, sono

Quarta-feira, onze da noite. A pessoa olha o celular pela última vez antes de tentar dormir. Há quatro mensagens novas em três aplicativos diferentes. Uma é da chefia, “quando puder, dá uma olhada”. Outra é de um colega pedindo confirmação sobre um detalhe que será discutido na reunião das nove. As outras duas são do grupo da equipe, fora de horário, sobre algo que pode esperar mas que tem hora de chegar. Ela não responde. Apaga a luz. Calcula em quanto tempo precisa estar acordada. Pensa por dez minutos no que vai dizer na reunião. Lembra de mandar uma resposta curta para a chefia, antes que pareça mau sinal. Manda. Fecha os olhos. Dorme menos do que precisava, de novo. Pela manhã, vai estar disposta o suficiente para que ninguém perceba. Vai aprender a se chamar de cansada como quem comenta o tempo.

O que o trabalho faz com o corpo

O capítulo parte de uma distinção preventiva. Prevenção primária muda a fonte do risco antes do dano: carga, pausa, jornada, liderança, previsibilidade, proteção contra assédio. Prevenção secundária identifica sinais precoces e oferece apoio antes que o quadro se agrave. Prevenção terciária cuida do retorno e da permanência quando o adoecimento já aconteceu. Confundir esses níveis produz resposta fraca: muita palestra, pouco redesenho do trabalho.

Limite clínico do capítulo

Este capítulo não oferece diagnóstico clínico. Os sinais descritos servem para orientar resposta institucional, redução de risco e encaminhamento seguro. RH e liderança não avaliam clinicamente risco suicida, transtorno mental ou capacidade laboral; reconhecem sinais, reduzem exposição, protegem vínculo e acionam rede adequada.

Saúde mental no trabalho costuma aparecer em dois extremos do debate. De um lado, a versão individualizada: o problema é da pessoa, que precisa de mais resiliência, de meditação, de aplicativo de bem-estar, de terapia. De outro lado, a versão dramatizada: estamos todos em burnout, o mundo do trabalho adoecer todo mundo, não há saída. Os dois extremos atrapalham.

A versão útil é mais simples. O trabalho organiza, em parte, o desgaste da pessoa. Algumas formas de organizar o trabalho cuidam de quem está dentro; outras adoecem. A literatura sobre saúde ocupacional já tem décadas de evidência sobre o que faz diferença. As diretrizes da Organização Mundial da Saúde sobre saúde mental no trabalho, publicadas em 2022, organizam essa evidência em um conjunto de ações que cabem na empresa, na liderança e na pessoa. A ISO 45003, publicada no ano anterior, dá o vocabulário técnico para tratar risco psicossocial dentro do sistema de gestão de saúde e segurança que muitas empresas já têm.

O essencial é nomear o que está acontecendo. Em uma quantidade significativa de empresas, o adoecimento mental é tratado como problema individual quando boa parte das causas é organizacional. A pessoa que está exausta hoje pode estar respondendo a um conjunto de exigências, prazos,

conflitos, instabilidade e relacionamentos que ela não escolheu e que ela, sozinha, não pode mudar. Tratar como problema dela isenta a empresa do que cabe à empresa fazer.

O que costuma ficar invisível na conversa sobre saúde mental no trabalho aparece em quatro frentes: a vigilância contínua que ninguém pediu, a exaustão que se acumula antes de virar diagnóstico, a solidão dentro da empresa, e o sono como termômetro. Cada uma é um pedaço do mesmo quadro. E cada uma tem ponto de intervenção concreto da empresa.

O ciclo da vigilância

Há uma diferença entre estar atenta no trabalho e estar em estado de vigilância contínua. A primeira é parte do que se faz. A segunda é doença ocupacional disfarçada de comprometimento.

A vigilância contínua aparece em situação simples. A pessoa está em casa no fim de semana e checa o e-mail. Está em férias e responde a uma mensagem urgente do cliente. Está em jantar com família e abre o aplicativo de trabalho. Está dormindo e, ao acordar de madrugada, olha o celular. Ela mesma não percebe, em geral, quando esse comportamento virou padrão. Quem está em volta percebe.

A causa é raramente individual. A causa é, quase sempre, uma combinação de pressão de prazo, ausência de regra explícita sobre desconexão, cultura de equipe que premia disponibilidade fora de horário, e instrumentos digitais que penetram a vida pessoal sem barreira clara. Quem usa o WhatsApp ou Teams ou Slack para trabalhar tem o trabalho no bolso. Quem dorme com o celular ao lado da cama atende notificação que não devia atender.

Há também uma camada que pesa mais em algumas pessoas do que em outras. A vigilância sobre a própria identidade — sobre o que pode ser dito, sobre o pronome certo, sobre a piada que vem aí — pesa mais em pessoas que já são alvo recorrente. O capítulo 3 tratou disso, e vale recuperar aqui: para uma pessoa LGBTQIA+ em ambiente desfavorável, para uma pessoa negra em equipe predominantemente branca, para uma pessoa imigrante em contexto xenófobo, a vigilância não desliga quando o expediente acaba. Continua durante o almoço, na reunião informal, no chat da equipe. O custo, somado ao longo dos meses, é exaustão crônica.

A empresa que reduz vigilância age em três pontos. Primeiro, política de desconexão por escrito, com regra clara sobre horário em que não se espera resposta. Segundo, liderança que pratica essa política, sem enviar mensagem fora de hora e sem premiar quem responde fora de hora. Terceiro, cultura de equipe ajustada para que a urgência seja a exceção, não a regra. A redução da vigilância vem da somatória dos três, não da política sozinha.

Quando a vigilância vem do software: gestão algorítmica

Há um segundo tipo de vigilância, cada vez mais comum, em que quem observa não é a chefia: é o sistema. Software que registra teclas digitadas, tempo de tela, presença em chamada, velocidade de resposta. Painel que classifica produtividade em ranking. Algoritmo que distribui tarefa, define escala, calcula remuneração variável ou sugere desligamento. No trabalho por plataforma — entrega, transporte, atendimento, microtarefa —, a gestão algorítmica

é a regra: a “chefia” vira uma nota, um tempo médio e um risco permanente de bloqueio da conta.

Para a saúde psicossocial, o efeito combina três fatores que este livro já tratou: vigilância contínua, perda de autonomia e opacidade de critério. A pessoa que sabe que cada minuto é medido trabalha em estado de alerta. A pessoa que não entende como a nota é calculada não tem como melhorar, nem como contestar. E a pessoa avaliada por um sistema sem rosto não tem com quem conversar quando o resultado parece injusto. A equação de demandas e recursos se aplica inteira: monitoramento intensivo aumenta a demanda e corta o recurso ao mesmo tempo.

A regulação começou a alcançar o tema. Na União Europeia, a Diretiva (UE) 2024/2831, sobre trabalho em plataformas, em vigor desde dezembro de 2024 e com transposição nacional até o fim de 2026, exige transparência sobre sistemas automatizados de monitoramento e decisão, garante revisão humana de decisões relevantes e proíbe o tratamento de certos dados, como estado emocional e conversas privadas (União Europeia, 2024). A lógica vale como referência para qualquer empresa, dentro ou fora do escopo formal da norma: decisão que afeta contrato, remuneração ou escala precisa de explicação compreensível e de uma pessoa responsável capaz de revisá-la.

O que cabe à empresa que usa, ou pretende usar, ferramentas de monitoramento e de gestão automatizada. Transparência prévia: a pessoa sabe o que é coletado, para quê e por quanto tempo, com base na regulação de dados aplicável (LGPD, RGPD). Proporcionalidade: medir o que tem relação direta com o trabalho, e nada além. Revisão humana

obrigatória para qualquer decisão com consequência sobre contrato, avaliação ou remuneração. Direito de contestação com prazo e devolutiva. E um teste honesto antes de contratar a ferramenta: se a empresa hesita em explicar o monitoramento em voz alta para a equipe, essa hesitação já é o diagnóstico.

O que vem antes da exaustão

Em ambiente corporativo, a palavra “burnout” ganhou peso como diagnóstico final. O efeito secundário foi achatar a conversa sobre o caminho até lá. Quem está cansada, mas ainda não desmoronou, é tratada como dentro do normal. Em muitos casos, está em um estágio que merece atenção antes de virar quadro clínico.

A literatura sobre desgaste no trabalho descreve um caminho que costuma ter sinais. Sobrecarga aceita como rotina, com hora extra que não acaba. Redução do que dá prazer no trabalho. Cinismo crescente em relação à empresa e às pessoas. Distanciamento de colegas. Sensação persistente de que o esforço não rende. Erros pequenos que se acumulam. Pequena queda no desempenho que ainda não é percebida pela liderança.

Esses sinais são pessoais, mas também são organizacionais. Em equipe inteira, eles aparecem juntos. Reuniões mais longas e menos produtivas. Conflito mais frequente sobre temas pequenos. Aumento do absenteísmo, primeiro com licença curta de saúde, depois com falta. Em paralelo, presenteísmo — a pessoa está ali fisicamente, mas trabalhando com metade da capacidade. Aumento do turnover, com saídas que a empresa explica como

“oportunidades fora”, mas que a pessoa, em conversa de saída, descreve como cansaço.

A literatura sobre demandas e recursos no trabalho ajuda a entender a dinâmica. Quando as demandas do trabalho (carga, prazo, complexidade emocional, conflito) superam de forma persistente os recursos disponíveis (apoio da liderança, autonomia, formação, reconhecimento, equipamento, tempo), o desgaste é o resultado previsível. Trabalhos recentes mostram que essa equação se aplica de forma desigual entre grupos: pesquisas com população empregada em Portugal usando o questionário COPSQ III evidenciam que pessoas LGBTQIA+ e mulheres relatam piores indicadores de saúde ocupacional do que pessoas heterossexuais e homens, com diferenças mais acentuadas em saúde mental (Oliveira et al., 2025). A literatura internacional aponta a mesma direção. O desgaste, nesses casos, é menos falha pessoal e mais equação que não fecha — e que costuma fechar pior para quem já entrou no jogo com menos recursos.

A empresa pode intervir antes de o quadro virar diagnóstico. Avaliação periódica de carga real, não da carga registrada nos sistemas. Conversa de check-in regular em que a liderança pergunta sobre a quantidade de trabalho com honestidade. Capacidade de redistribuir tarefa em equipe sem que a redistribuição vire julgamento da pessoa que pediu. Capacidade de aceitar redução temporária de função, sem perda de cargo, em fase de saúde, luto, cuidado familiar ou recuperação. Tudo isso é estrutura. Sem estrutura, a pessoa que está antes do diagnóstico só tem a opção de aguentar até desmoronar.

A solidão organizacional

A solidão no trabalho parece tema menor diante de outras pautas, mas não é. A literatura mais recente trata solidão como fator de risco para saúde mental e física, com efeitos comparáveis aos de hábitos como fumar.

A solidão organizacional tem forma específica. Pode acontecer em equipe cheia, em escritório lotado, porque vai além do isolamento físico: é a sensação de não pertencer, de não ter a quem recorrer quando algo dá errado, de não ter colega que se interesse pelo que se está fazendo. Em alguns contextos, vira invisibilidade. A pessoa entra na reunião e ninguém pergunta a opinião dela. Sai do escritório e ninguém percebe. Fica doente e ninguém escreve uma mensagem.

Há três configurações comuns em que a solidão aparece com força.

A primeira é o trabalho remoto sem combinação clara de presença. Trabalho remoto pode ser excelente para algumas pessoas. Pode ser deserto social para outras. Em equipes que migraram para o remoto sem desenhar o convívio, o que sobra é videochamada de tarefa e silêncio em tudo o mais. A pessoa nova que entra nunca encontra ninguém. A pessoa antiga que estava em equipe sólida perde, aos poucos, o vínculo. A saída está em desenhar momentos de encontro com intenção, mais do que em forçar a volta presencial.

A segunda é trabalho em turno isolado. Plantão noturno, plantão de fim de semana, turno único em filial pequena, atendimento solo em loja, em farmácia 24 horas, em portaria de prédio, em transporte. A pessoa trabalha rodeada de poucos colegas, ou de nenhum, em horários em que o resto da empresa não está disponível. Quando aparece pressão,

conflito ou cliente difícil, não há para quem chamar. O isolamento de turno tem dois custos somados: o emocional do silêncio e o operacional de não ter quem ajude na hora. Cabe à empresa garantir, no mínimo, canal de contato imediato com alguém da chefia, protocolo escrito para situações típicas, e revisão de escala que não condene a mesma pessoa a turnos isolados consecutivos.

A terceira é a posição minoritária estrutural. A única mulher em equipe técnica masculina. A única pessoa negra em equipe branca. A única pessoa LGBTQIA+ assumida em equipe heteronormativa. A única pessoa imigrante em equipe local. Em cada caso, a pessoa carrega uma camada de cuidado constante (o que dizer, o que omitir, com quem confidenciar) que pesa cumulativamente. A solidão estrutural reduz vínculo, aumenta auto-monitoramento, dificulta busca de apoio. Grupos internos de afinidade ajudam onde existem; conexão com pessoas em condição parecida, dentro ou fora da empresa, ajuda.

A empresa pode reduzir solidão organizacional por escolha consciente. Designar mentora ou padrinho de onboarding. Combinar momentos curtos de encontro com agenda — café virtual semanal, almoço presencial mensal, retiro anual com tempo de fato disponível. Treinar liderança para perguntar com sinceridade como a pessoa está, e ouvir a resposta. Garantir grupos de afinidade com tempo e recurso. Reconhecer trabalho que parece invisível.

Sono como termômetro

Sono ruim é um dos primeiros indicadores que aparecem quando o trabalho está adoecendo a pessoa. Vale levar a sério.

A pessoa que dorme pouco por causa de carga de trabalho prolongada não está descansando o que precisa para o dia seguinte. O acúmulo é cumulativo. Em semanas, vira queda de concentração, irritabilidade, julgamento prejudicado, risco maior de erro. Em meses, vira sintoma físico — pressão arterial alterada, distúrbio metabólico, redução da imunidade. Em anos, vira problema crônico.

A relação entre trabalho e sono tem causas conhecidas. Hora extra noturna. Reunião agendada em horário que invade o tempo de descanso. Mensagem fora de hora que mantém o cérebro em alerta. Plantão sem garantia de recuperação. Trabalho em turnos rotativos sem respeito a ritmo circadiano. Pressão de prazo que invade o pensamento mesmo quando a pessoa não está formalmente trabalhando.

Em pessoas com características adicionais, sono ruim aparece antes e dura mais. Pessoas em fase de menopausa têm distúrbio de sono comum como sintoma. Pessoas cuidadoras dividem noite entre filho doente e o próprio descanso. Pessoas em situação de migração com família a distância acordam por preocupação com quem está em outro fuso. A vida pessoal entra, e a empresa não pode controlar tudo. Pode, no entanto, controlar o que está sob a empresa: o horário, a desconexão, a divisão de plantão, a previsibilidade de jornada, o respeito ao descanso.

Vale criar um indicador interno simples. Em conversa de check-in, perguntar diretamente sobre qualidade de sono nas últimas semanas. Em pesquisa de clima, incluir item específico. Em saúde ocupacional, monitorar como tema de saúde do trabalho. Sono ruim coletivo, em uma equipe ou em

uma área, é sinal de que a organização do trabalho está pedindo conversa.

Sintomas que importam, sem virar diagnóstico

A empresa não é clínica. A liderança não é profissional de saúde. Vale separar o que cabe a quem.

À empresa, cabe reduzir o que está sob o controle dela: carga, prazo, conflito, organização do trabalho, política de desconexão, qualidade da liderança, acesso a apoio. À pessoa, cabe procurar profissional de saúde quando precisa, e a empresa apoia esse acesso por benefícios, por flexibilidade para consulta, por ausência de penalização ao usar a licença que tem direito.

Há sinais que merecem atenção da liderança e do RH, ainda que sem rótulo clínico.

Mudança brusca de comportamento. Pessoa que sempre foi engajada e fica em silêncio. Pessoa que sempre foi pontual e começa a chegar atrasada. Pessoa que sempre entregou e começa a entregar tarde.

Ausência mais frequente. Licença curta repetida, falta sem justificativa, saída antecipada.

Comentário direto sobre cansaço, esgotamento, vontade de sair, sensação de não dar conta. Esses comentários, mesmo ditos com leveza, merecem retorno cuidadoso.

Sintomas físicos persistentes. Dor de cabeça frequente, dor nas costas, problema gástrico, infecção recorrente.

Isolamento social no trabalho. Não almoçar com a equipe, recusar convite, desligar câmera em todas as reuniões, evitar conversa de corredor.

Diante desses sinais, o que cabe é conversa privada, gentil, com escuta de verdade (diagnóstico fica para profissionais de saúde). Perguntar como a pessoa está, sem esperar resposta pronta. Oferecer apoio concreto — redução temporária de carga, ajuste de horário, encaminhamento para saúde ocupacional, indicação de canal interno de apoio psicológico, se existir. Respeitar quando a pessoa não quer falar e deixar a porta aberta.

E saber o que não fazer: não invadir privacidade médica, não exigir diagnóstico, não tratar saúde mental como motivo de rebaixamento, não cogitar demissão como solução para “problema de saúde”, não comentar com outras pessoas da equipe sem autorização.

Quando o quadro é grave

Hierarquia de resposta em saúde mental

Nível	Situação	Resposta institucional
Emergência	tentativa em curso, risco imediato de morte, plano suicida com meio disponível, surto agudo, violência iminente ou incapacidade de manter segurança	acionar emergência local imediatamente; no Brasil, SAMU 192; em Portugal e na União Europeia, 112
Crise sem risco imediato claro	sofrimento intenso, fala de morte sem plano confirmado, desorganização, isolamento abrupto, pânico recorrente	não deixar a pessoa sem apoio; acionar saúde ocupacional/rede de saúde/profissional habilitado; combinar proteção no trabalho
Sufrimento cotidiano	insônia, exaustão, irritabilidade, queda de energia, choro	check-in, ajuste de trabalho, redução de fonte de risco e encaminhamento voluntário

Nível	Situação	Resposta institucional
	frequente, sobrecarga	
Apoio emocional	necessidade de conversar sem emergência imediata	no Brasil, CVV 188 como apoio emocional gratuito e sigiloso; não substitui emergência

A empresa não deve apresentar canal de apoio emocional como substituto de serviço de urgência. Em risco imediato, a resposta é emergência.

Há um pedaço da saúde mental no trabalho que costuma ficar de fora da conversa corporativa: o quadro grave. Ideação suicida ativa. Tentativa de suicídio recente. Primeiro episódio psicótico. Episódio maníaco em transtorno bipolar. Descompensação de transtorno depressivo recorrente. Crise dissociativa em quadro de trauma. Internamento psiquiátrico. Não cabe à empresa diagnosticar nem tratar. Cabe à empresa não piorar, encaminhar com competência e organizar o retorno.

Vale lembrar três pontos clínicos que ajudam a empresa a agir sem improvisar.

Risco imediato é situação de emergência. Pessoa que fala em se matar com plano, pessoa que aparece com sinais de surto psicótico agudo, pessoa em crise dissociativa profunda — é caso de serviço de emergência. No Brasil, 188 (CVV) para escuta e SAMU 192 para emergência médica; em Portugal, 112 e SNS 24. A liderança presente liga. Não sozinha à pessoa, com ela. Acompanha até a chegada do serviço, ou até a pessoa de confiança da família. Não pede que a pessoa “se controle”. Não tenta resolver com conversa motivacional. Não deixa sozinha. Em pessoa que está em risco imediato, presença e tempo valem mais do que palavra certa.

Internamento psiquiátrico é tratamento médico, não fim de carreira. A pessoa tem direito a licença médica, a confidencialidade do quadro, a retorno sem perda de função, e a ajuste razoável após o retorno. Em jurisdições com legislação que reconhece deficiência psicossocial (vários países da UE, Brasil pela Lei Brasileira de Inclusão), o quadro pode configurar deficiência e dar direito a proteções específicas. RH precisa saber disso antes de o caso aparecer.

Recuperação é gradual e não linear. Pessoa que volta de quadro grave de saúde mental volta diferente. Pode ter medicação que afeta concentração, energia, tolerância a estímulo, sono. Pode precisar de horário reduzido por algumas semanas. Pode precisar de função mais leve durante a estabilização. Pode ter recaída e precisar de nova licença. Tratar como “ou está bem ou está fora” empurra pessoas para esconder sintoma, abandonar tratamento e voltar a quadro grave. Tratar como “vamos com calma” sustenta o retorno.

A empresa que prepara o terreno antes da crise reduz o estrago quando ela acontece. Três medidas concretas.

Treinamento básico em primeiros socorros em saúde mental para quem chefia e para quem está em RH. Programas como Mental Health First Aid, com adaptações nacionais, ensinam a reconhecer sinal, abordar com cuidado, escutar sem julgar, encaminhar para o serviço certo. Não substituem profissional de saúde. Aumentam a chance de a empresa agir sem piorar.

Lista atualizada de serviços de referência. Linha de prevenção do suicídio do país (CVV no Brasil, SOS Voz Amiga em Portugal), serviço público de saúde mental, hospitais de referência, profissionais credenciados pelo plano de saúde. A

pessoa em crise, ou quem chefia, não pode estar procurando contato no momento da urgência.

Protocolo escrito de retorno após licença psiquiátrica. Conversa privada antes do retorno, com a pessoa decidindo o que se comunica à equipe. Reentrada gradual quando viável — meia jornada por algumas semanas, projetos menos exigentes na fase inicial, check-in mais frequente. Ajustes documentados, com prazo para revisão. Sem pressão para “voltar ao normal” rápido.

Há uma frase comum em ambiente corporativo: “aqui não acontece, é coisa rara”. Acontece. Em populações trabalhadoras adultas, prevalência anual de transtorno depressivo maior é da ordem de 5 a 8% em estimativas globais, e prevalência ao longo da vida de transtorno bipolar é em torno de 2%, com transtornos psicóticos variando entre 1 e 3% (OMS, 2022; OPAS, 2023). Em uma empresa de duzentas pessoas, isso significa que múltiplas pessoas estão, em algum momento da carreira, em fase ativa de tratamento. A empresa que se prepara não está antecipando catástrofe. Está reconhecendo a realidade epidemiológica do trabalho contemporâneo.

O que a empresa pode reorganizar

Cinco frentes onde a empresa intervém com retorno claro em saúde mental.

Carga e prazo. Auditoria honesta de quanto a equipe entrega em quanto tempo. Renegociação com cliente, com diretoria, com cadeia interna, quando a equação está consistentemente impossível. Redução de reunião, de relatório, de aprovação.

Combinação de prioridades reais em vez de tratar tudo como urgente.

Autonomia. Pessoas com mais autonomia sobre como organizam o próprio trabalho adoecem menos. Vale revisar microgestão herdada. Vale dar margem de decisão para quem está mais próxima do trabalho.

Reconhecimento. Feedback positivo específico, não bajulação. Crédito público pelo que a pessoa entregou. Promoção que reconhece o que foi feito. Salário compatível.

Liderança. O capítulo 8 trata disso em detalhe. Aqui basta dizer que liderança ruim é o fator que mais correlaciona com adoecimento de equipe.

Desconexão. Regra escrita sobre horário em que não se espera resposta. Liderança que pratica. Equipe que sustenta.

Nenhuma dessas frentes é nova. Nenhuma exige investimento gigantesco. O que costuma faltar é decisão.

O que muda para RH

Tratar saúde mental como parte do sistema de gestão de saúde e segurança, com a mesma seriedade que se trata ergonomia, ruído ou risco químico. ISO 45003 e diretrizes da OMS oferecem o esqueleto.

Auditar a organização do trabalho periodicamente, em conjunto com saúde ocupacional e com as áreas. Identificar pontos onde demanda excede recurso de forma persistente. Reportar à direção com proposta concreta.

Construir e manter canal interno de apoio psicológico, com profissionais formados, com confidencialidade, com prazo curto entre pedido e atendimento. Onde não há recurso para

canal próprio, parceria com serviço externo, com pelo menos algumas sessões cobertas.

Treinar liderança para conversa de saúde mental no trabalho. Não para diagnosticar. Para perceber, conversar, encaminhar.

Garantir desconexão por escrito. Incluir regra em contrato e em política. Acompanhar com indicadores de uso fora de hora.

O que muda para liderança direta

Modelar desconexão. Não enviar mensagem fora de horário, salvo emergência real. Não responder mensagem em fim de semana. Quando precisa enviar fora de horário por questão de fuso ou de organização própria, marcar para enviar em horário útil.

Conversar com cada pessoa do time sobre carga, prazo, sentido do trabalho, em conversa privada que aconteça a cada poucas semanas. Não como inquérito; como conversa.

Notar mudança de comportamento e abrir conversa. Sem julgar, sem exigir resposta, sem terceirizar para RH antes de tentar.

Redistribuir carga quando alguém está sobrecarregada. Sem que isso vire sinal de fraqueza.

Reconhecer trabalho que costuma ser invisível. Tarefa de cuidado de clima, mediação de conflito, organização de evento, mentoria informal — tudo isso é trabalho. Cabe ver e citar.

O que não fazer

Tratar saúde mental como tema individual. Yoga, meditação, app, palestra de bem-estar com nutricionista podem somar, mas não resolvem desorganização sistêmica do trabalho.

Confundir resiliência com tolerância a abuso. Resiliência é capacidade de se recuperar diante de adversidade real. Aguentar pressão consistente, jornada absurda ou liderança que intimida não é resiliência — é desgaste prolongado em estado disfarçado. A frase “essa pessoa não é resiliente” costuma ser jeito de culpar quem se atinge.

Tratar burnout como medalha. Cultura de empresa que admira quem trabalha até cair tem custo coletivo que nenhum prêmio compensa.

Pedir diagnóstico ou prova clínica para ajustar carga. A pessoa não precisa apresentar laudo para pedir trabalho mais sustentável.

Resolver caso individual e deixar o sistema inalterado. Quando uma pessoa adoece, vale tratar a pessoa com cuidado e olhar a equipe. Em geral, há outras pessoas no mesmo caminho.

Romantizar o “voltar mais forte”. Pessoa que volta de licença de saúde mental volta diferente, e isso é normal. Tratar o retorno como ressurreição triunfante coloca pressão onde não cabe.

Ferramenta: termômetro pessoal e da equipe

Pode ser usado em check-in individual a cada três a quatro semanas e em conversa de equipe a cada um ou dois trimestres.

Pergunta	Faixa verde	Faixa amarela	Faixa vermelha
Como você está dormindo?	Bem na maior parte das noites	Tenho dormido pior nas últimas semanas	Tenho dormido mal há mais de um mês
Como você está chegando ao fim do dia?	Cansada de forma normal, recupero à noite	Cansada de forma que não recupera no descanso	Exausta, não consigo recuperar nem em fim de semana
Quanto da sua semana você passa em estado de alerta?	Pouco, em momentos específicos	Boa parte do dia em alerta	Quase o tempo todo, inclusive fora do trabalho
Como tem sido sua disposição para coisas que gostava?	Mantida	Reduzida	Quase nenhuma
Você consegue desligar do trabalho fora do horário?	Em geral, sim	Às vezes não	Quase nunca
Você tem com quem falar no trabalho quando algo dá errado?	Sim, mais de uma pessoa	Sim, com uma pessoa	Não, sinto que estou sozinho
Como a carga de trabalho está?	Compatível com o que dá tempo	Esticada, com frequência	Impossível, com regularidade

Faixa amarela em mais de três itens, ou faixa vermelha em pelo menos um, merece conversa cuidadosa. Faixa vermelha em vários itens, ou em sono e exaustão simultaneamente, merece encaminhamento para saúde ocupacional ou canal interno de apoio psicológico.

A ferramenta serve como instrumento de conversa, não como diagnóstico. Pode ser autoavaliação ou conversa entre liderança e pessoa, conforme combinação prévia.

Frase do capítulo

Resiliência individual não compensa organização ruim do trabalho. Quem está cansada por meses está respondendo ao

que pediram dela, e a equação só fecha com mudança de equação.

Fontes deste capítulo

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

European Union. (2024). *Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj>

International Labour Organization. (2018). *Ensuring decent working time for the future*. International Labour Office.

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021 — Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. ISO.

Mental Health First Aid International. (2024). *MHFA: Evidence base and program overview*. <https://mhfainternational.org/>

Oliveira, A., Teixeira, I., Alckmin-Carvalho, F., & Pereira, H. (2025). Psychosocial determinants of occupational health through the lenses of gender identity and sexual orientation.

Behavioral Sciences, 15(2), 234.
<https://doi.org/10.3390/bs15020234>

Pan American Health Organization. (2023). *The burden of mental disorders in the Region of the Americas, 2023*. PAHO.
<https://iris.paho.org/>

World Health Organization. (2022). *World mental health report: Transforming mental health for all*. World Health Organization.

World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization.
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>

World Health Organization & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. World Health Organization.

Capítulo 8 — Liderança: onde o risco vira cuidado ou dano

Segunda de manhã, reunião de equipe. A líder direta abre dizendo que recebeu cobrança da diretoria sobre uma entrega atrasada. Cita o nome da pessoa responsável pela tarefa, diante de todo mundo. Diz “precisamos pensar se esse perfil ainda cabe no time”. A pessoa nomeada olha para a tela. Não diz nada. Os outros olham para o canto. A reunião segue, sobre outros temas. À tarde, a pessoa nomeada vai ao banheiro chorar. Volta para a mesa. Manda o relatório que estava terminando. Ninguém comenta nada. A líder seguiu o dia normalmente, achando que tinha feito o papel dela. Quem viu, viu. Vão pensar duas vezes antes de entregar uma tarefa que possa atrasar.

Recurso ou demanda

Liderança não é apenas estilo individual. No modelo demanda-recursos, a chefia pode funcionar como recurso — quando traduz prioridade, negocia carga, dá feedback, protege foco e cria previsibilidade — ou como demanda adicional, quando produz medo, ambiguidade, urgência permanente e isolamento. A mesma pessoa pode ser cuidadosa em uma estrutura saudável e tornar-se fonte de risco em uma estrutura que premia pressão sem limite; por isso, o capítulo olha para comportamento da chefia e para o sistema que o autoriza.

Em modelos sobre saúde no trabalho, a liderança aparece em dois lugares ao mesmo tempo. Como recurso, quando apoia, organiza, protege, dá direção, distribui carga de forma justa,

segura a equipe nas dificuldades. Como demanda, quando exige excesso, expõe, humilha, microgerencia, deixa conflito apodrecer, distribui carga de forma arbitrária. A mesma pessoa, em um cargo de chefia, pode ser uma coisa para alguns dias e outra para outros. Quando a empresa olha de longe, vê apenas o resultado das duas funções somadas.

A literatura sobre o tema vem repetindo um achado consistente nas últimas décadas. A qualidade da liderança imediata está entre os fatores internos que mais se correlacionam com a saúde mental da equipe — em muitos estudos, pesa mais do que cargo, setor ou política formal. Equipe com liderança apoiadora apresenta menos adoecimento, menos saída precoce, melhor desempenho ao longo do tempo. Equipe submetida a liderança que opera por medo apresenta o contrário, em quase qualquer métrica.

A consequência prática é incômoda. Significa que a empresa que não cuida da qualidade da liderança intermediária tem todo o resto do esforço em saúde psicossocial comprometido. Significa também que uma das maiores alavancas de mudança disponíveis, em quase qualquer empresa, está ali — em como se forma, se avalia e se responsabiliza quem chefia gente.

Comportamentos que protegem

Em vez de listar traços de personalidade ou estilos rotulados, vale falar do que se faz no concreto.

Clareza sobre o que se espera. A pessoa que chefia diz, em palavras simples, o que precisa ser entregue, em que prazo, com que qualidade. Atualiza quando a prioridade muda. Não exige adivinhação.

Distribuição justa de tarefa. Cada pessoa do time recebe carga compatível com a função e com a senioridade. Tarefa estratégica circula. Tarefa repetitiva também circula. Pessoa nova recebe ajuda; pessoa experiente não acumula tudo. Quando a carga sobe acima do sustentável, a liderança renegocia para cima, com a diretoria, em vez de empurrar mais sobre a equipe.

Feedback útil em ciclo curto. Conversa rápida, específica, sobre comportamento observado, com proposta de ajuste. Não acumula para a reunião anual. Não vira surpresa. Separa pessoa de comportamento.

Apoio em situações difíceis. Cliente abusivo, erro grave, conflito com outra área, problema pessoal que afeta o trabalho. A liderança que apoia segura junto, sem terceirizar a responsabilidade nem expor a pessoa. Em momentos críticos, esse apoio define se a pessoa continua na empresa.

Escuta real. A líder que escuta de verdade pergunta como a pessoa está, deixa silêncio para a resposta, registra mentalmente o que foi dito, age sobre o que cabe agir. Não confunde ouvir com aguardar a vez de falar.

Proteção do tempo da equipe. A liderança que protege o tempo da equipe filtra reunião desnecessária, defende prazo realista, blinda a equipe de demanda absurda vinda de cima quando há margem para isso. Trata o tempo da equipe como recurso escasso.

Reconhecimento específico. Crédito público pelo que foi feito, com nome de quem fez. Em reunião com a diretoria, citar a pessoa que entregou. Em comunicação interna, mencionar nominalmente. Reconhecimento difuso, do tipo “obrigada

pelo esforço de todo mundo”, é menos eficaz do que reconhecimento dirigido.

Intervenção em conduta inadequada na equipe. Quando alguém faz comentário discriminatório, ofensa ou abuso, a liderança intervém na hora. O capítulo 3 tratou disso. Vale repetir aqui: sem intervenção da liderança, qualquer política da empresa fica sem força.

Cuidado com saúde mental. A líder atenta a sinais de adoecimento, abre conversa, encaminha quando necessário, oferece flexibilidade, não pressiona quem está em fase difícil. Não diagnostica, não invade privacidade, mas reconhece e age.

Coerência. O que a liderança fala em reunião pública corresponde ao que faz em conversa privada. A política da empresa que ela apresenta em comunicado é a mesma que ela respeita na decisão do dia a dia. Sem coerência, equipe aprende a desconfiar.

Comportamentos que adoecem

Vale ser específico também sobre o que faz mal. Em geral, são comportamentos comuns, normalizados em cultura corporativa, que precisam ser nomeados como problema.

Humilhação pública. Crítica a pessoa específica em reunião com a equipe. Comentário sobre desempenho diante de outros. Tom irônico sobre quem errou. Mesmo quando o conteúdo da crítica tem fundamento, a forma é abuso.

Microgestão. Cobrança em intervalo curto, exigência de atualização constante, ausência de autonomia, mudança de instrução várias vezes ao dia. Sinaliza desconfiança e consome a energia que deveria ser usada no trabalho.

Favoritismo. Distribuição de tarefa estratégica para um pequeno círculo. Convite seletivo para reunião com diretoria. Bônus desproporcional para os mesmos sempre. Avaliação que mascara afinidade pessoal como mérito. O efeito sobre quem fica de fora é desmoralizador.

Exigência de hora extra crônica. “Aqui a gente trabalha duro.” “Quem entrega é quem fica até tarde.” “Fim de semana faz parte.” Mensagem que normaliza jornada absurda como cultura. Em médio prazo, esvazia a equipe.

Mensagem fora de hora sem critério. Mensagem à noite, em fim de semana, em férias, sem urgência real. Mesmo quando a liderança diz “responde quando puder”, a pressão simbólica é imediata.

Isolamento. Pessoa que cai em desgraça com a chefia começa a ser excluída de reuniões, deixada fora de e-mails importantes, ignorada em decisões. O processo costuma ser sutil e prolongado. A pessoa, em geral, percebe antes da hierarquia.

Conflito não tratado. Tensão entre duas pessoas da equipe que a liderança vê e não trata. Em poucas semanas, a tensão contamina o resto. Decisão de não decidir é decisão.

Linguagem ambígua quando precisa firmeza. Diante de comentário discriminatório, de assédio, de conduta inadequada, a liderança que escolhe “vamos respeitar a opinião de todo mundo” está protegendo quem agride. Neutralidade aparente é tomada de posição.

Ausência prolongada. Liderança que não está disponível, não responde, não decide, não aparece. A equipe fica sem direção.

Para algumas pessoas, parece liberdade. Para a maioria, gera sobrecarga e ansiedade.

Coleção de exceções. A liderança que cumpre política para quase todo mundo, exceto para a pessoa preferida ou para o cliente importante. Exceções repetidas viram regra.

Cada um desses comportamentos, isolado, pode ser corrigido. Em soma, ao longo de meses, viram o ambiente que adoece equipe inteira.

A liderança intermediária pressionada

Há uma camada de complicação que vale nomear. Em muitas empresas, a liderança intermediária — gerentes, coordenadoras, supervisores — está pressionada por cima ao mesmo tempo que precisa cuidar da equipe embaixo. Recebe meta apertada, conta com recurso limitado, ouve da diretoria que precisa entregar mais com menos, e ao mesmo tempo precisa segurar a equipe que está cansada.

Essa pessoa, em geral, não tem formação em gestão de pessoas. Foi promovida porque era boa tecnicamente. Aprendeu liderança em serviço, copiando o que viu em chefias anteriores, sem treinamento sistemático. Quando a empresa cobra “cuidado com saúde mental da equipe” sem dar tempo, recurso, formação e respaldo, a cobrança vira mais um peso para a liderança intermediária. Em muitos casos, é justamente essa liderança que adoece primeiro.

A empresa que quer melhorar liderança começa reconhecendo essa pressão. Não pede que a chefia intermediária resolva sozinha. Reduz cobrança onde dá. Fornece formação real. Cria espaço de troca entre lideranças. Garante apoio profissional quando precisa. Trata a chefia

intermediária com o mesmo cuidado que pede que ela tenha com a equipe.

Tratar a chefia intermediária como ponto de pressão a ser exigido, sem dar suporte, é estratégia que produz mais adoecimento. A liderança que adoece, adoece o time.

Como formar e selecionar

Vale o ponto que o capítulo 1 já antecipou. Liderança se aprende — é conjunto de habilidades, não vocação herdada. A empresa que trata chefia como dom natural está rezando para acertar.

Seleção. Antes de promover alguém para cargo de chefia, vale avaliar de forma direta o que essa pessoa pensa sobre gestão de pessoas. Não basta competência técnica. Não basta tempo de casa. Vale conversa estruturada com perguntas concretas: como você daria feedback difícil? Como reagiria a comentário discriminatório na equipe? Como dividiria carga em equipe sobrecarregada? As respostas mostram orientação prática.

Formação inicial. Pessoa que assume chefia precisa de formação obrigatória nos primeiros meses. Conteúdos que cabem: feedback útil, distribuição de tarefa, condução de reunião, escuta ativa, conversa de carreira, manejo de conflito, política antidiscriminação aplicada no dia a dia, sinais de adoecimento na equipe, encaminhamento para apoio. Formato curto e repetido. Sessões com discussão de caso real. Mentora de gestão pelo primeiro ano.

Formação contínua. Liderança que está em cargo há anos também precisa atualização. Mudança de regulação, novas situações na equipe, retorno de avaliação 360. Sessão a cada seis ou doze meses.

Mentoria entre pares. Liderança aprende muito de outra liderança. Espaço estruturado para troca de caso, sob confidencialidade, ajuda a calibrar resposta. Vale formar grupos pequenos, com facilitação, em intervalo regular.

Apoio profissional. Pessoa em chefia tem mais peso emocional do que costuma admitir. Acesso a profissional de saúde mental para quem chefia, com confidencialidade, é cuidado básico.

Como avaliar liderança

A avaliação de liderança em muitas empresas se resume a resultado do time. Time entregou, líder bom. Time não entregou, líder ruim. A simplificação esconde o que importa.

Avaliação útil de liderança cruza três fontes.

Avaliação por quem está na equipe. Pesquisa anônima, com perguntas específicas sobre comportamento observável, não impressão geral. Itens cobrindo clareza de expectativa, distribuição justa de tarefa, qualidade do feedback, apoio em dificuldade, intervenção em conduta inadequada, respeito ao horário, reconhecimento. Em equipes pequenas, anonimato real pode ser difícil — vale agregar com outras equipes da mesma liderança quando isso existe.

Avaliação por pares. Como esta liderança se relaciona com outras áreas? Coopera, divide informação, respeita pessoa das outras equipes? Itens curtos, em escala simples.

Avaliação por superior. Entrega, decisão estratégica, sustentação de equipe, alinhamento com política da empresa.

As três fontes alimentam conversa de desenvolvimento, com plano de ação concreto. Em casos onde a avaliação da equipe

é consistentemente baixa, vale conversa séria — não punitiva de imediato, mas com plano de melhoria, prazo, indicadores de revisão. Liderança que não melhora depois de plano apoiado é liderança que precisa sair do cargo de chefia. Pode continuar como pessoa técnica de alto valor. Não pode continuar adoecendo equipe.

A empresa que aceita liderança ruim porque “ela entrega” está fazendo conta errada. O que ela entrega individualmente é compensado pelo que a equipe inteira deixa de entregar pelo adoecimento. E pelo custo de quem sai.

Quando a chefia é o problema

Liderança abusiva e liderança sem suporte não são o mesmo problema

Uma chefia abusiva precisa de contenção, consequência e, em alguns casos, afastamento da função. Uma chefia despreparada, sobrecarregada ou espremida entre metas impossíveis e equipe exausta precisa de formação, redistribuição de demanda, clareza de prioridade e suporte. Confundir as duas situações produz dois erros: tratar abuso como falta de treinamento ou tratar sobrecarga estrutural como falha moral individual.

Há situações em que a liderança é o risco principal para uma equipe. A empresa precisa de protocolo claro.

Sinais. Equipe com saída precoce concentrada, com licença de saúde mental acima da média, com queda consistente de engajamento em pesquisa de clima, com queixa anônima no canal de denúncia, com avaliação 360 baixa em pontos críticos. Mais de um sinal junto justifica investigação.

Investigação. Conduzida por RH com apoio externo quando necessário. Conversa com cada pessoa da equipe, com confidencialidade real. Análise de indicadores. Cruzamento com casos parecidos em outras equipes da mesma liderança.

Plano de ação. Se o problema é formação, plano de desenvolvimento com prazo e indicadores de melhoria. Se o problema é conduta grave (assédio, discriminação, abuso de poder), procedimento disciplinar conforme política. Se o problema é fit ruim de cargo (pessoa boa em outras funções, mas ruim em liderança), recolocação em função técnica sem perda de dignidade.

Cuidado com a equipe que foi atingida. Mudança de liderança sem cuidado pode ser nova fonte de instabilidade. Conversa com a equipe sobre o que muda e o que se mantém. Apoio individual para quem precisa. Reconstrução paciente.

Comunicação institucional. A empresa não precisa expor publicamente o caso, mas precisa demonstrar internamente que liderança problemática tem consequência. Sem isso, a regra “denuncia, não acontece nada” se confirma para todo mundo.

A demora em agir contra liderança problemática é um dos sinais mais consistentes de empresa que fala em saúde mental e não pratica. Tolerar abuso por antiguidade, por influência, por relação pessoal com diretoria, ou por dificuldade de substituir, custa caro. Custa pessoas que saem. Custa adoecimento que aparece em afastamento. Custa reputação que aparece em redes profissionais.

O que muda para a alta direção

Reconhecer liderança como tema estratégico. Discussão regular em reunião de diretoria sobre qualidade de chefia, com indicadores reais. Sem terceirizar para RH como tema de “gente”.

Em jurisdições com regulação específica de gestão de riscos psicossociais — NR-1 atualizada no Brasil, regulamentos da União Europeia, normativos australianos, ISO 45003 como referência técnica internacional — a alta direção responde formalmente pela existência e funcionamento desse sistema. Liderança ruim deixa de ser apenas problema de RH e passa a ser ponto auditável de saúde ocupacional. Em empresa de pequeno porte, a obrigação é proporcional, mas existe. Vale conhecer o que a regulação local exige antes de a fiscalização chegar.

Tornar formação de chefia condição para promoção. Pessoa não assume cargo de gestão sem passar pela formação básica. Sem exceção.

Acompanhar indicadores de saúde da equipe por liderança. Saída precoce, licença, engajamento, queixa no canal de denúncia. Pontos quentes pedem conversa.

Aceitar que liderança ruim, mesmo com alta entrega individual, tem custo total negativo. Decidir agir.

Modelar comportamento. A alta direção define o tom da empresa. Diretora que humilha em reunião, diretor que exige hora extra crônica, executivo que ignora denúncia — tudo isso vira referência para a liderança intermediária. Coerência no topo é condição para coerência embaixo.

Em empresa pequena, a alta direção e a chefia direta costumam ser a mesma pessoa. O tema fica mais difícil, não menos. Quem dirige um café, uma pequena loja, uma pequena clínica, frequentemente não tem RH para apoiar, nem par para trocar caso, nem tempo formal para se formar em gestão. Cabem alternativas proporcionais. Associações setoriais e câmaras de comércio costumam oferecer formação curta em gestão de pessoas. Plataformas de SEBRAE no Brasil e IAPMEI em Portugal trazem material acessível. Pelo menos uma vez por ano, vale parar para revisar como a chefia tem agido — preferencialmente em conversa com alguém de fora do negócio que possa dar leitura honesta.

O que muda para RH

Construir e operar o sistema completo: seleção, formação inicial, formação contínua, mentoria, avaliação, plano de desenvolvimento, intervenção em caso problemático.

Documentar tudo. Histórico de avaliação, plano de desenvolvimento, indicadores acompanhados. Sem registro, decisão difícil fica sem base.

Cuidar de quem chefia. Apoio profissional, espaço de troca, conversa de carreira para liderança intermediária. Liderança cuidada cuida da equipe.

Treinar para conversa difícil. Como falar com uma chefia cuja conduta precisa ser confrontada. Como conduzir investigação. Como apoiar equipe atingida. RH despreparada para esse tipo de conversa é parte do problema.

O que não fazer

Tratar liderança como dom natural. “Ela é líder nata”, “ele nasceu para isso”. Frase que dispensa formação e dispensa avaliação.

Confundir simpatia com bom estilo de liderança. Pessoa simpática pode ser líder ótima ou péssima, e vice-versa. Avaliação precisa medir comportamento, não impressão.

Aceitar abuso por entrega. “Ela é difícil, mas resolve.” A frase deveria ser proibida em conversa de gestão. Sempre vem com custo escondido.

Promover técnica para cargo de chefia só por antiguidade. Boa profissional técnica pode não querer chefiar gente. Vale criar trilha de carreira que reconheça alta especialização sem exigir gestão.

Tratar liderança intermediária como ponto de pressão a ser exigido, sem apoio. Sobrecarregar a chefia que se quer transformar é receita de fracasso.

Permitir liderança ausente. Pessoa que ocupa cargo de chefia tem responsabilidade. Se não exerce, vale conversa séria — não festejo de “delegação”.

Resolver caso individual sem mudar o sistema. Quando uma liderança é o problema, em geral o sistema que a colocou lá e a manteve também é. Vale revisar critérios.

Ferramenta: itens para avaliação 360 de liderança

Lista parcial. Cada item é avaliado em escala curta (concordo totalmente, concordo, neutro, discordo, discordo totalmente, prefiro não responder).

Categoria	Item
Clareza	Esta liderança comunica com clareza o que se espera de mim
Clareza	Eu sei como meu trabalho é avaliado
Distribuição	A carga de trabalho é distribuída de forma justa na equipe
Distribuição	Tarefas que oferecem desenvolvimento circulam entre a equipe
Feedback	Recebo feedback específico em ciclo curto, não só na avaliação anual
Feedback	O feedback separa comportamento de pessoa
Apoio	Em situação difícil, sinto que esta liderança me apoia
Apoio	Diante de cliente abusivo ou conflito com outra área, recebo apoio
Conduta	Esta liderança intervém quando há comentário inadequado na equipe
Conduta	Esta liderança trata pessoas da equipe com respeito
Tempo	Esta liderança respeita meu horário fora do expediente
Tempo	Reuniões são organizadas com critério, e meu tempo é tratado como recurso
Reconhecimento	Recebo reconhecimento específico pelo que entrego
Reconhecimento	Meu trabalho é creditado a mim em comunicação interna
Equidade	Esta liderança trata pessoas da equipe de forma equivalente, sem favoritismo
Saúde	Esta liderança presta atenção a sinais de cansaço e

Categoria	Item
	oferece flexibilidade
Coerência	O que esta liderança fala corresponde ao que ela faz

A ferramenta completa, com escala, prazo e protocolo, fica em anexo. Resultado individual nunca é divulgado publicamente, sob qualquer circunstância. Resultado agregado por área alimenta plano de desenvolvimento.

Ferramenta: protocolo de intervenção quando a chefia é o risco

Etapa	Conteúdo	Prazo
1. Sinais	Saída precoce concentrada, licença de saúde acima da média, queda em pesquisa de clima, queixa em canal de denúncia, 360 baixa	Monitoramento contínuo
2. Triagem inicial	RH avalia se há mais de um sinal e qual o padrão	Em até duas semanas
3. Investigação	Conversas individuais com a equipe, confidenciais, conduzidas por pessoa sem vínculo direto	Em até quatro semanas
4. Hipóteses	Problema de formação, conduta grave, ou fit ruim de cargo	Definição
5. Plano	Desenvolvimento com prazo e indicadores, ou procedimento disciplinar, ou	Definição

Etapa	Conteúdo	Prazo
	recolocação em função técnica	
6. Comunicação à pessoa que chefia	Conversa privada, com clareza sobre o que muda e por quê	Imediato após plano
7. Monitoramento	Indicadores reavaliados, conversa periódica	Trimestral
8. Decisão final	Plano cumprido ou substituição	Em até nove meses, salvo gravidade
9. Cuidado com a equipe	Comunicação adequada, apoio individual, reconstrução de confiança	Contínuo

Frase do capítulo

Liderança se forma, se observa e se avalia como qualquer outra prática profissional. Empresa que aceita abuso de chefia em troca de entrega paga duas vezes — uma agora, outra quando perde quem entregou em silêncio.

Fontes deste capítulo

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Chartered Institute of Personnel and Development. (n.d.). *People management and leadership development resources*. CIPD. <https://www.cipd.org/>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

International Labour Organization. (2019). *Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190)*. ILO.

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021 — Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. ISO.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Joining forces for gender equality: What is holding us back?* OECD Publishing.

World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization.

Capítulo 9 — Políticas e denúncia que funcionam fora do papel

Quarta-feira. A pessoa acessa o canal de denúncia da intranet pela primeira vez. Demorou três meses para chegar nessa decisão. Conta o caso em quatrocentas palavras. Anexa duas mensagens. Aperta enviar. Aparece a tela: “agradecemos a sua manifestação. Você receberá retorno em até 30 dias.” Trinta dias depois, recebe e-mail de uma pessoa que não conhece, com texto curto e genérico: “foi apurada a sua manifestação, sem identificação de conduta passível de medida.” Tentou responder. Ninguém respondeu. Voltou a olhar a frase. Não sabe quem investigou, o que fizeram, com quem conversaram. Voltou para o trabalho. Aprendeu duas coisas: o canal existe e o canal não serve. Não conta para ninguém da equipe que tentou. Algumas semanas depois, alguém pergunta se vale denunciar. Ela diz para não tentar.

Por que política sem prática vira ficção

Uma política viva precisa produzir justiça procedimental. Isso significa que a pessoa deve saber onde reportar, o que acontece depois, quem decide, em quanto tempo, como conflito de interesse será evitado, que proteção existe contra retaliação e que tipo de devolutiva receberá. Sem essas condições, a política pode existir juridicamente e falhar psicossocialmente.

A teoria da não-performatividade ajuda a nomear o risco: documentos institucionais podem declarar compromisso e, justamente por existirem, bloquear a percepção de que o problema continua. Quando a empresa usa a política como

prova de virtude, a política vira escudo. Quando usa como sistema de resposta, vira proteção.

Quase toda empresa tem hoje uma política antidiscriminação ou de conduta. Em muitas, o documento tem dezenas de páginas, redação jurídica esmerada, listas extensas de princípios. Em quase todas, a maioria das pessoas da empresa nunca leu o documento inteiro. Em parte significativa, quem vai usar o documento quando precisa descobre, no momento difícil, que ele não funciona como o discurso institucional fez crer.

O abismo entre o papel e o que acontece é o tema desse capítulo. Quatro pontos onde a desconexão aparece com mais força.

O documento existe mas ninguém conhece. Sem comunicação ativa, sem treinamento, sem exemplo concreto, a política fica como item de checklist do compliance. Quando alguém precisa, não sabe o que ela diz nem onde encontrar.

O canal de denúncia existe mas não recebe. Formulário no portal interno, telefone do programa de integridade, e-mail genérico para um endereço que ninguém abre. As barreiras de uso são tantas que a maior parte das denúncias possíveis nunca chega.

A investigação acontece mas não conclui. Quando a denúncia chega, alguém é designada para apurar. Sem treino específico, sem prazo, sem suporte, sem proteção da pessoa denunciante, a apuração se arrasta, perde força, esmaece.

A consequência é desproporcional. Casos pequenos acabam em demissão por justa causa, casos graves acabam em “advertência verbal”, e a equipe inteira aprende que a régua

é arbitrária. Ou, mais comum, casos graves contra pessoas com poder acabam sem consequência alguma.

Política viva é o oposto desse quadro em cada um desses pontos: deixa de ser mais um documento e passa a funcionar como sistema. E sistema exige tempo, dinheiro, pessoas e decisão da alta direção. Sem nenhum desses quatro, qualquer política fica no papel.

O que torna uma política viva

Cinco características que separam política funcional de política decorativa.

Tem dono nominal. Pessoa com nome e cargo, responsável pela política, com mandato e tempo para isso. Sem essa designação, a política orfanece. Em geral, é alguém em RH, jurídico ou compliance, com vínculo direto com a alta direção.

Tem prazo de revisão. A política não é eterna. Vale revisão pelo menos anual, com base no que aconteceu no ano, em mudança de legislação, em casos que apareceram. A data da última revisão consta no documento.

É comunicada de forma viva. Na entrada de cada pessoa nova, em treinamento contínuo da liderança, em conversa periódica com a equipe, em comunicado quando há mudança. Palestra anual, sozinha, não dá conta desse papel.

Tem linguagem acessível. Capítulos anteriores já trataram disso. Documento técnico pode existir em paralelo, para quem precisa, mas a versão de uso interno é curta, com exemplos concretos.

Tem exemplo aplicado. Pelo menos uma vez por ano, a empresa comunica internamente que houve caso, com proteção da privacidade das pessoas envolvidas, e que houve consequência. Sem essa visibilidade discreta, a política nunca prova que funciona.

Política que tem essas cinco características é política que aprende ao longo do tempo. Política que não tem qualquer uma delas é cenário.

Canal de denúncia que funciona

O canal é o ponto de entrada. Vale projetar com cuidado.

Acessibilidade real. Múltiplas formas de chegar. Plataforma online, telefone, e-mail, conversa presencial com pessoa designada, possibilidade de denúncia anônima. Pessoa com pouca familiaridade com tecnologia, pessoa em vínculo terceirizado sem crachá da empresa, pessoa que não fala bem o idioma local — todas precisam ter caminho viável.

Confidencialidade clara. A política diz, em uma frase, quem tem acesso à informação, em que condições, e quem nunca tem. A pessoa denunciante sabe disso antes de denunciar. Confidencialidade não é a mesma coisa que anonimato. Vale explicar a diferença: em denúncia confidencial, a identidade é conhecida por um grupo restrito da empresa, com obrigação de sigilo. Em denúncia anônima, ninguém conhece a identidade.

Prazo de acolhimento. Em até dois dias úteis, a pessoa denunciante recebe confirmação de recebimento, com nome de quem está acompanhando o caso e cronograma estimado de investigação.

Independência de quem recebe. A pessoa que recebe a denúncia não pode ter relação direta com a pessoa apontada. Em estruturas pequenas, vale parceria com serviço externo (escritório de advocacia especializado, ouvidoria terceirizada).

Acolhimento humano. Quem recebe a denúncia trata a pessoa com respeito, não exige prova de partida, não pede que ela “tenha certeza”, não relativiza o caso, não sugere que ela esteja interpretando mal.

Possibilidade de retorno. A pessoa denunciante tem como acompanhar o caso, fazer perguntas, complementar informação. Não fica em silêncio absoluto entre o envio e o resultado.

Cobertura universal. O canal recebe denúncia de qualquer pessoa que trabalha no perímetro da empresa: efetivos, temporários, terceirizados, prestadores, estagiários, fornecedores. O capítulo 4 já tratou disso.

Proteção integrada. A política antirretaliação é apresentada junto, com prazo concreto.

Investigação real

Devido processo também protege o sistema

Acolher a pessoa denunciante não significa concluir antes de apurar. Um protocolo confiável separa acolhimento, investigação e decisão; registra evidências; preserva confidencialidade; garante direito de resposta; impede conflito de interesse; e documenta por que uma hipótese foi sustentada ou descartada. Sem devido processo, a empresa

fragiliza tanto a pessoa atingida quanto a integridade da decisão.

Quando a denúncia chega, começa a parte difícil. Vale protocolo claro.

Pessoa designada para o caso. Nome, cargo, com formação específica. Sem treino, qualquer pessoa erra, mesmo bem-intencionada.

Plano de apuração. Em até cinco dias úteis após o acolhimento, plano escrito: quais informações precisam ser coletadas, quais pessoas precisam ser ouvidas, qual a hipótese de trabalho, qual o prazo total. O plano é interno, mas a pessoa denunciante recebe a confirmação de que existe.

Conversa com a pessoa denunciante. Em ambiente reservado, com tempo, com escuta cuidadosa. A pessoa pode ser acompanhada por alguém de confiança se quiser. A fala é registrada de forma respeitosa, com confirmação do que ficou anotado.

Conversa com testemunhas. Cuidado para não expor desnecessariamente. Cada pessoa ouvida assina termo de confidencialidade.

Conversa com a pessoa apontada. Em momento adequado, com clareza sobre o que se está apurando. A pessoa apontada tem direito a se manifestar, com prazo razoável.

Coleta de evidência objetiva. Mensagens, e-mails, registros de acesso, gravações com a devida base legal. Tudo registrado com prazo de retenção definido.

Conclusão por escrito. A apuração resulta em documento interno, com fato apurado, evidência considerada, hipótese descartada, hipótese sustentada, recomendação de medida. Documento confidencial, com acesso restrito.

Prazo total. Em geral, entre quinze e quarenta e cinco dias úteis, conforme complexidade. Em casos urgentes (assédio sexual em curso, risco de retaliação imediata, situação que afeta segurança), apuração inicial em até cinco dias úteis, com medidas cautelares enquanto a apuração completa segue.

Decisão proporcional. A consequência precisa ser compatível com a gravidade. Pequena ofensa, advertência. Conduta repetida, sanção crescente. Assédio comprovado, sanção forte até demissão por justa causa. Em jurisdição com proteção legal específica, vale consultar quadro jurídico aplicável.

A apuração mal feita é pior do que apuração ausente. Quando a empresa apura mal, a pessoa denunciante sai com a sensação de que o sistema confirmou que o que aconteceu não importa. E a pessoa apontada sai com a sensação de que pode repetir.

Consequência proporcional

Há três armadilhas comuns na fase de consequência.

Excesso para pequenos casos. Empresa que demite por comentário pontual, sem histórico, sem agravante, sem proporção. A reação parece firme, mas, em prática, transforma o sistema em ameaça arbitrária, e desestimula denúncia futura (porque ninguém quer ser responsável por demissão).

Subdose para casos graves. Empresa que aplica advertência verbal a caso de assédio sexual comprovado. A pessoa apontada não muda, e a empresa sinaliza para a equipe inteira que abuso passa.

Diferença por posição. A mesma conduta resulta em demissão para pessoa em vínculo precário e em “conversa de orientação” para pessoa em cargo de chefia. O recado é dado.

Critério proporcional considera quatro elementos: gravidade do ato, repetição, posição de poder de quem fez, impacto sobre a pessoa-alvo. Ato grave e único pode merecer sanção forte. Ato pequeno repetido depois de aviso também. Ato pequeno isolado merece sanção pequena. Ato em posição de poder pede sanção mais forte do que ato horizontal, porque o poder amplifica a conduta.

A política da empresa pode descrever esse critério de forma genérica, sem listar caso a caso. O importante é que exista princípio aplicado de forma consistente, e que a decisão fique registrada para revisão.

Quando houver possível natureza criminal

Em situação com possível natureza criminal, a empresa deve preservar evidências, proteger a pessoa atingida, acionar orientação jurídica especializada e avaliar deveres legais de comunicação às autoridades. Essa avaliação não deve apagar a segurança, a privacidade e a autonomia da pessoa atingida quando a lei permitir escolha. A empresa não substitui polícia, Ministério Público, Poder Judiciário ou atendimento especializado.

Proteção contra retaliação

A retaliação é o maior fator de subdenúncia. Pessoa que denunciou e foi rebaixada, transferida, isolada, demitida, mandada para projetos secundários, ou simplesmente ignorada, ensina a todo mundo que vale ficar calada.

A proteção contra retaliação tem três camadas.

Camada 1 — regra explícita. A política diz, em frase curta, que qualquer ato adverso contra pessoa denunciante (ou contra pessoa testemunha) é considerado retaliação e tratado como conduta grave, equivalente à conduta apontada. Aplica-se durante prazo determinado (em geral, um a dois anos após a denúncia).

Camada 2 — monitoramento ativo. RH acompanha a pessoa denunciante durante o prazo. Conversas periódicas, acompanhamento de avaliação, registro de mudanças significativas em função, projeto, equipe ou remuneração. Qualquer mudança nesse período passa por verificação adicional.

Camada 3 — ônus invertido. Se houver demissão ou medida adversa contra pessoa denunciante dentro do prazo de proteção, o ônus de provar que a medida tem motivo legítimo, sem relação com a denúncia, fica com a empresa. Isso é exigência da Convenção 190 da OIT em jurisdições que ratificaram, e da diretiva europeia sobre proteção a denunciantes em vários países.

Sem essas três camadas, a política antidiscriminação fica frágil. Em prática, com retaliação possível, a pessoa que denuncia paga preço pessoal por ter usado a política da empresa.

Como comunicar resultado

A devolutiva é onde muita política bem-intencionada se quebra. Vale dar atenção.

À pessoa denunciante. Comunicação direta, com prazo, com clareza sobre o resultado da apuração. Não precisa expor cada detalhe da decisão sobre a pessoa apontada (privacidade tem peso jurídico nessa parte), mas precisa dizer se a apuração confirmou ou não a conduta, e que tipo de medida foi tomada. “Foi apurado, sem identificar conduta passível de medida” é frase que mata o canal. Vale dizer mais.

À pessoa apontada. Comunicação formal, com clareza sobre o que foi apurado, qual a decisão e qual a base. Se houver sanção, prazo e condições. Se não houver, registro de que a apuração se encerrou.

À equipe. Em casos com efeito coletivo (situação que afetou várias pessoas, conduta que mudou comportamento da equipe), comunicação adequada com preservação de privacidade. Não para expor. Para reafirmar que a política está viva.

À empresa em geral. Relatório anual, agregado, sem identificação individual: número de denúncias recebidas, número apurado, número confirmado, tipo de sanção aplicada. Esse relatório, divulgado internamente e em alguma forma resumida externamente quando faz sentido, é o sinal mais consistente de que a política funciona. Empresas que escondem números costumam ter número escondido.

Como aprender com cada caso

Política viva aprende. Vale espaço estruturado para isso.

Após cada caso encerrado, conversa interna entre quem investigou, RH, e algumas vezes jurídico, sobre o que se aprendeu. Houve falha na política? Houve falha na comunicação? Houve falha de formação de liderança? O canal estava acessível? A investigação foi rápida? A consequência foi proporcional?

Anualmente, revisão agregada. Que tipo de denúncia chega? Em que áreas? Em que turnos? Em que perfis de pessoas denunciantes? Em que perfis de pessoas apontadas? Quais lições se tiram para mudança da política, da formação, da estrutura?

Esse trabalho não precisa ser dramatizado. É manutenção. Política que não passa por manutenção vira ferramenta enferrujada. Quando a empresa precisa, a ferramenta não funciona.

Casos especiais

Três situações pedem cuidado adicional.

Denúncia contra liderança

Quando a denúncia envolve alta liderança, a regra deve ser instância independente: canal externo, comitê sem subordinação à pessoa apontada, apoio jurídico especializado e comunicação ao conselho, sócios ou órgão equivalente quando existir. Se a pessoa denunciada controla orçamento, carreira ou permanência de quem apura, a investigação interna perde credibilidade antes de começar.

Quando a denúncia é contra alguém em cargo de chefia, a empresa não pode entregar a investigação para a própria área da pessoa apontada. RH precisa conduzir diretamente, com possível apoio externo. A alta direção é informada

conforme protocolo. Caso a pessoa apontada esteja em nível executivo, comitê independente conduz, com apoio externo formal.

Medidas cautelares podem incluir afastamento temporário, redistribuição de equipe, suspensão de função de decisão sobre a pessoa denunciante. Sem cautelar, a pessoa denunciante segue exposta durante a apuração.

Denúncia contra cliente

Quando o problema é um cliente que comete abuso contra pessoa funcionária, a empresa precisa ter posição clara. Cliente abusivo não justifica risco psicossocial. A liderança apoia quem foi atingida. A empresa registra o incidente, comunica formalmente o cliente, oferece troca de atendente, e, em casos repetidos ou graves, encerra o contrato comercial.

A receita gerada por cliente abusivo costuma ser menor do que o custo agregado: rotatividade, adoecimento, queda de qualidade, reputação. Empresa que faz a conta percebe que vale.

Denúncia contra parceira ou fornecedor

Pessoa terceirizada pode sofrer abuso de pessoa funcionária da empresa. Pessoa funcionária pode sofrer abuso de pessoa terceirizada. Pessoa funcionária pode sofrer abuso de pessoa de fornecedor. Em todos os casos, o canal recebe e investiga. Resultado pode incluir intervenção junto à empresa parceira ou fornecedor, com obrigação contratual de tratar o caso. Cláusula contratual prévia, conforme o capítulo 4, sustenta essa parte.

O quadro regulatório que sustenta o sistema

A política e o canal de denúncia funcionam dentro de um conjunto de regulações que vale conhecer, pelo menos em linhas gerais. Em jurisdições com regulação ativa, o quadro legal pode reduzir o esforço da empresa em desenhar o sistema do zero — basta seguir o que já existe.

Na União Europeia, a Diretiva 2019/1937, conhecida como Whistleblower Directive, estabelece padrão mínimo de proteção a quem reporta irregularidades em empresas com cinquenta ou mais pessoas trabalhando. Em Portugal, foi transposta pela Lei 93/2021. Define canal interno e externo, prazo de resposta, proteção contra retaliação, e cobertura ampla — inclui trabalho subordinado, trabalho autônomo, estágio, voluntariado, candidatura em processo seletivo.

No Brasil, a NR-1 atualizada inclui riscos psicossociais como categoria que precisa ser gerenciada no Programa de Gerenciamento de Riscos. A Lei 14.457/2022 trata especificamente de prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho, com obrigação de canal de denúncia para empresas com Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. A LGPD orienta a parte de proteção de dados em todo o processo de apuração.

Convenções da OIT — em especial a C190 sobre violência e assédio no mundo do trabalho, ratificada por crescente número de países — formam base internacional. ISO 45003 oferece quadro técnico voluntário, integrado ao sistema de gestão de saúde e segurança que muitas empresas já têm.

Em empresa pequena, a obrigação regulatória costuma ser proporcional — o sistema cabe em duas páginas e um e-mail externo. Em empresa de médio porte, vale formalizar mais.

Em multinacional, o sistema integra os quadros regulatórios de cada país onde a empresa opera. Em todos os casos, conhecer o que a lei local exige é o piso, não o teto.

O que muda para alta direção

Tratar política antidiscriminação como questão estratégica, não como questão jurídica menor. Indicadores acompanhados em reunião de diretoria. Decisões difíceis assumidas no nível certo.

Sustentar consequência proporcional, inclusive para liderança e pessoa de alto cargo. Sem isso, qualquer política perde sentido em pouco tempo.

Reservar tempo, dinheiro e pessoas para o sistema. Não terceirizar inteiramente para um serviço externo barato. O serviço externo pode ser parte, mas a empresa precisa ter capacidade interna.

Assumir que casos vão acontecer. Empresa sem caso registrado provavelmente é empresa em que ninguém usa o canal — sinal de silêncio, não de saúde.

O que muda para RH

Operar o sistema completo. Sem improvisado quando o caso chega.

Treinar quem recebe denúncia, quem investiga, quem decide, quem comunica resultado. Sem treino, qualquer parte do processo falha.

Documentar tudo, com base legal de retenção. Documentação protege a pessoa denunciante, a pessoa apontada e a empresa.

Acompanhar pessoa denunciante durante o prazo de proteção. Conversa periódica. Atenção a sinais de retaliação.

Reportar agregado anualmente. Sem indicador, o sistema fica opaco para a própria empresa.

O que não fazer

Tratar denúncia como ameaça à reputação. Empresa que esconde caso para preservar imagem perde a confiança da própria equipe, e em médio prazo perde reputação maior.

Pedir prova “irrefutável” para abrir apuração. Em muitos casos, o que existe é palavra contra palavra, em ambiente sem testemunha. Apurar é decidir investigar; comprovar é resultado da apuração. Confundir os dois bloqueia o sistema.

Resolver caso em conversa informal entre as partes. Pode caber em alguns mal-entendidos pequenos. Não cabe em assédio, discriminação, abuso de poder. Pessoa atingida em situação de desigualdade tem desvantagem em “conversa franca”.

Pedir à pessoa atingida que conduza a mediação. Carga sobre quem já foi atingida.

Demitir a pessoa denunciante antes de apuração. Sob justificativa de “fim de contrato”, “reestruturação”, “baixa performance”. Em casos próximos da denúncia, presume-se retaliação até prova em contrário.

Esquecer o aprendizado. Caso encerrado vira aprendizado se houver espaço estruturado para revisão.

Ferramentas

Modelo de protocolo de denúncia (versão curta)

Etapa	Conteúdo	Prazo
1. Recebimento	Confirmação à pessoa denunciante, com nome de quem acompanha	2 dias úteis
2. Plano de apuração	Hipótese, pessoas a ouvir, evidência a coletar, prazo	5 dias úteis
3. Conversa com pessoa denunciante	Em ambiente reservado, com acompanhante opcional	Conforme agenda
4. Conversa com testemunhas	Com termo de confidencialidade	Conforme apuração
5. Conversa com pessoa apontada	Em momento adequado, com prazo para manifestação	Conforme apuração
6. Conclusão por escrito	Fato, evidência, hipótese, recomendação	Em até 30 dias úteis na maioria dos casos
7. Decisão	Sanção proporcional, ou arquivamento fundamentado	Imediato após conclusão
8. Comunicação à pessoa denunciante	Resultado da apuração, prazo de proteção	5 dias úteis após decisão
9. Comunicação à pessoa apontada	Decisão formal	5 dias úteis após decisão
10. Monitoramento de retaliação	Conversas periódicas, acompanhamento	12 a 24 meses

Etapa	Conteúdo	Prazo
11. Revisão de aprendizado	Conversa interna sobre o caso, lições	Mensal ou trimestral

Modelo de devolutiva (cinco frases)

À pessoa denunciante, ao final da apuração:

“Concluimos a apuração da sua manifestação registrada em [data]. A apuração envolveu conversa com [número] pessoas e análise de [tipos de evidência]. Com base no que foi apurado, concluimos que [conduta confirmada / conduta parcialmente confirmada / conduta não confirmada]. A medida adotada foi [descrição da medida proporcional, com preservação da privacidade da pessoa apontada conforme regulação]. Você segue sob proteção contra retaliação até [data], com acompanhamento periódico do RH. Para qualquer dúvida, pode entrar em contato com [pessoa, canal].”

Frase genérica não basta. Comunicação útil dá o suficiente para a pessoa entender o que aconteceu, sem expor mais do que cabe.

Modelo de comunicação institucional anual

Relatório resumido (sem identificação individual), divulgado anualmente:

1. Número total de manifestações recebidas no canal
2. Número de manifestações abertas para apuração formal
3. Tipo de manifestação (assédio moral, assédio sexual, discriminação por raça, gênero, orientação sexual,

- identidade de gênero, idade, deficiência, religião, origem; conflito ético; retaliação)
4. Número de manifestações concluídas
 5. Número de manifestações com conduta confirmada
 6. Tipo agregado de medida aplicada (advertência, suspensão, demissão sem justa causa, demissão por justa causa, encerramento de contrato com fornecedor)
 7. Lições aprendidas e mudanças decorrentes na política, formação ou estrutura

A versão completa de cada ferramenta consta nos anexos correspondentes (A4 — política antidiscriminação; A5 — protocolo de denúncia e investigação; A8 — modelo de comunicação institucional).

Frase do capítulo

Política sem prática vira ficção institucional. Quem precisa do canal de denúncia descobre primeiro se ele serve.

Fontes deste capítulo

Advisory, Conciliation and Arbitration Service. (n.d.). *Discipline and grievances at work: The Acas guide*. ACAS. <https://www.acas.org.uk/>

Brasil. (2022). *Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres; altera a Consolidação das Leis do Trabalho*. Diário Oficial da União.

Brasil. (2018). *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)*. Diário Oficial da União.

Chartered Institute of Personnel and Development. (n.d.). *Grievance procedures and whistleblowing guides*. CIPD. <https://www.cipd.org/>

European Union. (2019). *Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj>

International Labour Organization. (2019). *Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190) and Recommendation, 2019 (No. 206)*. ILO.

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021 — Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. ISO.

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights & UN Free & Equal. (2017). *Standards of conduct for business: Tackling discrimination against lesbian, gay, bi, trans, & intersex people*. United Nations Human Rights Office.

Portugal. (2021). *Lei nº 93/2021, de 20 de dezembro. Estabelece o regime geral de proteção de denunciantes de infrações*. Diário da República.

World Health Organization & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. World Health Organization.

Capítulo 10 — Implementação: diagnóstico, plano e ferramentas

Uma diretora reúne uma equipe pequena na manhã de uma terça. Diz que decidiu, junto com a diretoria, levar a sério a saúde psicossocial e a inclusão da empresa. Cita números que viu em relatório recente: rotatividade alta na área de vendas, queixas no canal de denúncia que não foram tratadas, queda na pesquisa de clima. Pergunta: por onde começar? Cinco pessoas olham umas para as outras. Cada uma tem uma ideia diferente. Treinamento, política nova, evento institucional, contratação de consultoria, reunião com a equipe afetada. Saem da sala com lista de quinze itens e sem prioridade. Em três meses, dois itens andaram. Os outros treze viraram fila. Em seis meses, a iniciativa virou “aquele projeto da diretora, que tem boas intenções, mas é difícil tirar do papel”.

Por que mudança falha

A implementação precisa de uma teoria de mudança. Diagnóstico mostra onde está o risco; plano define o que será feito; indicador mostra se a ação chegou à rotina; revisão corrige o que falhou. Sem essa cadeia, a empresa coleciona atividades. Com ela, aprende. O que sustenta a mudança é a qualidade do vínculo entre problema, ação, responsável, prazo e evidência, mais do que a quantidade de iniciativas.

Antes do cronograma: estágio de maturidade

Estágio	Sinal principal	Prioridade
0 — inexistente	não há política, canal ou responsável claro	criar piso mínimo de proteção

Estágio	Sinal principal	Prioridade
1 — formal	há política, mas pouco uso e pouca confiança	tornar acesso simples e visível
2 — operacional	há uso, mas poucos indicadores	medir tempo, resultado e retaliação
3 — governança	indicadores orientam decisão	integrar com SST, RH e alta direção
4 — cultura presente	política é conhecida, usada e revisada	sustentar aprendizado contínuo

O plano de 30/90/180 dias só faz sentido depois de saber de onde a empresa parte. Caso contrário, vira lista de tarefas sem prioridade.

Quase toda empresa que tenta melhorar saúde psicossocial e inclusão começa pela boa intenção. Quase toda fracassa em algum ponto do caminho. As causas se repetem.

Falta diagnóstico. A empresa parte para a ação sem entender onde está o problema. Treina liderança sem saber o que precisa ser treinado. Lança política sem saber qual a lacuna real. Investe em projeto pontual sem mexer no sistema que produz o resultado. A energia se dissipa.

Falta patrocínio explícito. O projeto vira responsabilidade do RH ou de uma área específica. A diretoria apoia em discurso, não em decisão. Quando aparece resistência da liderança intermediária, ninguém com poder real intervém. O projeto morre sem que alguém o tenha matado abertamente.

Falta plano com prazo. Lista de boas iniciativas sem cronograma, sem prioridade, sem responsável. Em três meses, vira fila. Em seis, vira saudade.

Falta indicador. Sem indicador, ninguém sabe se mudou alguma coisa. Avaliação subjetiva varia conforme quem responde. Decisão sobre continuar ou parar fica sem base.

Falta continuidade. Iniciativa começa, dura seis meses, perde patrocinador, troca de liderança, é absorvida por outra prioridade. Em dois anos, ninguém lembra. Em três, alguém propõe a mesma coisa, sem saber que já foi tentada antes.

Esse capítulo trata de como reduzir cada um desses cinco riscos. Não há fórmula universal. Há ordem, ferramentas e disciplinas.

A ordem e as ferramentas valem em escala diferente conforme o tamanho da empresa. Multinacional precisa de governança formal, comitê, painel de indicadores, integração com sistema de gestão. Empresa de médio porte cabe a versão simplificada, com a maior parte dos elementos. Empresa pequena — café, pequena loja, pequena clínica, consultório, pequena agência, oficina, pousada — cabe a versão mínima: três páginas de política, canal externo de denúncia contratado em serviço básico, conversa anual sobre o que está funcionando, um indicador acompanhado (em geral, rotatividade ou queixa registrada). A literatura sobre o que funciona em mudança organizacional (Dobbin & Kalev, 2022; Edmondson, 2019) mostra que medidas estruturais, mesmo mínimas, têm mais efeito do que treinamento isolado, em empresa de qualquer porte. O que muda com o tamanho é a complexidade do sistema, não a lógica.

Diagnóstico antes do plano

Plano sem diagnóstico é palpite. Diagnóstico bem feito não precisa ser longo. Precisa cobrir três frentes.

Frente 1 — Dados que a empresa já tem

A maior parte das empresas tem mais informação do que percebe. Vale puxar e olhar.

Indicadores de saída. Quem sai, em quanto tempo, por que. Comparar perfis, áreas, lideranças, turnos. Conversa de saída sistematizada, lida em conjunto.

Indicadores de saúde. Afastamento médico por causa, absenteísmo, presenteísmo (onde se mede), acidente de trabalho. Quando a empresa monitora afastamento por saúde mental, vale ver a curva.

Indicadores de canal de denúncia. Quantas manifestações em um ano, sobre o quê, em que áreas, com que tempo de apuração, com que resultado. Empresa que recebe zero manifestação é empresa em que ninguém usa o canal.

Indicadores de pesquisa de clima. Se a empresa faz, vale olhar com atenção aos pontos baixos, aos comentários abertos, à variação por área e por turno.

Indicadores de carreira. Promoção por perfil, salário por perfil quando há base ética para essa análise, tempo médio em cada nível, distribuição de projeto estratégico.

Indicadores externos. Reclamação no Glassdoor ou plataformas equivalentes, posts em redes profissionais, casos judiciais trabalhistas, ocorrências em mídia.

A leitura cruzada desses dados, em uma reunião curta com pessoa de RH, jurídico, saúde ocupacional e diretoria, oferece um mapa razoável dos pontos quentes.

Frente 2 — Dados que a empresa precisa coletar

Há o que falta. Pode ser preenchido em algumas semanas.

Pesquisa anônima específica sobre risco psicossocial. Questionário curto, com itens validados (existem instrumentos públicos disponíveis), aplicado por área, com retorno em assembleia para a equipe. Não basta pesquisa de clima genérica.

Escuta qualitativa. Grupos focais com diferentes perfis da empresa: pessoas em vínculo precário, mulheres, pessoas LGBTQIA+, pessoas racializadas, pessoas com deficiência, pessoas em turno noturno, lideranças intermediárias. Em ambiente confidencial, conduzido por pessoa externa quando possível.

Auditoria de processos. Revisão prática do que acontece em recrutamento, onboarding, avaliação, promoção, denúncia. O que está no papel raramente é o que acontece no dia a dia.

Auditoria de espaços e jornada. Banheiros, vestiários, sala de amamentação, sala de descanso. Horários de reunião, hora extra, escala. O que protege e o que adocece.

Quatro ou seis semanas dão para coletar o suficiente para começar.

Frente 3 — Síntese

O diagnóstico resulta em documento curto, de seis a quinze páginas, com três blocos: o que está funcionando, o que está crítico, o que vai virar prioridade. A priorização é honesta — não cabe tratar quinze itens como “todos importantes”. Cabe escolher os três a cinco mais relevantes para os próximos doze meses.

A síntese é apresentada à alta direção e, em forma adequada, à empresa em geral. A pessoa que vai liderar a implementação está nomeada antes do plano sair.

Patrocínio explícito

Patrocínio significa duas coisas. Pessoa em alto cargo com nome ligado ao projeto. E recurso real para o que precisa ser feito.

A pessoa patrocinadora não é necessariamente RH. Em muitos casos, é diretora-geral, presidente, COO, presidente do conselho. Quem decide assume o tema como prioridade pessoal, ao menos em parte do tempo. Faz reunião regular. Recebe relatório. Atua quando aparece resistência. Modela comportamento.

O recurso real cobre tempo de pessoas, dinheiro para formação e ferramentas, possivelmente consultoria externa em pontos críticos. Sem alocação concreta, o plano fica como tarefa adicional para quem já está sobrecarregada. Em médio prazo, esvazia.

A escolha da pessoa patrocinadora não pode ser delegada para mais tarde. Em muitas empresas, o projeto começa com patrocínio difuso da diretoria como um todo, e ninguém com nome individual. Quando aparece a primeira decisão difícil, o projeto trava porque ninguém tem mandato pessoal para decidir.

Plano 30, 90, 180 dias

Versão mínima para empresa pequena

Quando a estrutura é pequena, o objetivo não é reproduzir a governança de uma multinacional. O mínimo viável em trinta dias é: uma pessoa responsável nomeada; uma política curta; um canal claro e seguro; uma lista de emergência; um roteiro de check-in; uma matriz simples de riscos psicossociais; registro de incidentes; e data de revisão. Pouco,

bem feito e usado, é melhor do que quinze frentes abertas e nenhuma sustentada.

Plano útil tem três fases curtas. Cada fase com objetivo claro, ações concretas, responsável nomeada, indicador.

Primeiros 30 dias — fundamento

Construção do mínimo viável. Foco em garantir que o resto seja sustentável.

1. Pessoa patrocinadora nomeada
2. Equipe nuclear definida (pelo menos uma pessoa em tempo parcial, mais frequentemente integral, com responsabilidade direta)
3. Diagnóstico completo se ainda não foi feito (referenciado em A1)
4. Comunicação interna inicial, com clareza sobre o que vai e o que não vai mudar
5. Revisão da política antidiscriminação (referenciado em A4)
6. Revisão do canal de denúncia (referenciado em A5)
7. Definição de indicadores que serão monitorados (referenciado em A10)

Dias 31 a 90 — pilares

Implementação dos pilares principais.

1. Treinamento inicial da liderança intermediária, com formato curto e repetido (referenciado em A9)
2. Revisão do processo de recrutamento, com checklist de vaga e roteiro de entrevista atualizados

3. Implementação do onboarding inclusivo, com kit de entrada e check-ins de 30, 90 e 180 dias (referenciado em A3)
4. Política de nome social e pronomes em vigor, com sistemas ajustados (referenciado em A7)
5. Protocolo de transição de gênero pronto para uso (referenciado em A6)
6. Auditoria salarial completa
7. Primeira rodada de pesquisa anônima de risco psicossocial
8. Definição do canal de apoio psicológico ou parceria com serviço externo

Dias 91 a 180 — consolidação

Estabilização e ajustes.

1. Comitê de calibração antes da próxima decisão de promoção
2. Primeiros casos de denúncia conduzidos pelo novo protocolo, com avaliação interna de aprendizado
3. Avaliação 360 de liderança em piloto em pelo menos uma área (referenciado em A9)
4. Revisão de espaços e jornada, com ajustes possíveis em curto prazo (banheiros, sala de descanso, regra de desconexão)
5. Política parental moderna em vigor, com licença paterna real e licença para acompanhamento de dependente
6. Primeira leitura agregada de indicadores: saída precoce, licença de saúde mental, queixas no canal, distribuição de promoção

7. Comunicação interna do primeiro ciclo, com o que mudou, o que está em andamento, o que continua sendo desafio

Depois de 180 dias — ciclo contínuo

A partir desse ponto, o trabalho vira ciclo. Revisão semestral, com leitura de indicadores, ajuste de plano, comunicação interna. Em geral, o segundo ano consolida o que o primeiro plantou. O terceiro ano traz dificuldades novas, em outras áreas, porque a empresa aprende a olhar para o que antes não via.

Sem o ciclo contínuo, qualquer ganho do primeiro semestre se perde em dois anos. Com ciclo contínuo, a saúde psicossocial e a inclusão entram no sistema de gestão, junto com qualidade, segurança, finanças e qualquer outro tema que a empresa leva a sério.

Indicadores que importam

Indicador útil tem três características: é coletado de forma consistente, é compreensível por quem vai usar, e tem ação possível quando o número se mexe.

Indicadores essenciais

Categoria	Indicador	Frequência
Saída	Taxa de saída precoce (até 6 meses), por perfil quando aplicável	Trimestral
Saída	Razão declarada em conversa de saída, agregada	Trimestral
Saúde	Afastamento por saúde mental, por	Mensal

Categoria	Indicador	Frequência
	área, por liderança	
Saúde	Absenteísmo geral, com tendência	Mensal
Canal de denúncia	Número de manifestações, tipo, tempo de apuração, resultado	Trimestral
Clima	Pontuação em itens-chave de pesquisa anônima	Anual ou semestral
Carreira	Promoção por perfil, salário por perfil, tempo em cada nível	Anual
Liderança	Resultado agregado de avaliação 360	Anual
Recrutamento	Taxa de candidatura por canal e por perfil, taxa de aceite de proposta	Trimestral
Diversidade	Composição da força de trabalho por nível, com leitura honesta	Anual

Indicadores complementares

A empresa pode acrescentar conforme contexto: indicadores de hora extra, de uso de mensagem fora de hora, de licença parental tirada por gênero, de uso de canal de apoio psicológico (sem identificação), de incidentes com cliente externo, de retorno após licença prolongada.

Cada indicador tem responsável pela coleta, prazo, formato de relatório, e regra para quando exige ação. Sem essa regra, o indicador vira número sem destino.

Indicadores que conversam com o relato corporativo

Os indicadores deste capítulo têm um uso adicional que vale nomear: eles alimentam o relato corporativo de sustentabilidade. Na União Europeia, a diretiva de relato de sustentabilidade (CSRD, Diretiva (UE) 2022/2464) e as normas europeias de relato de sustentabilidade (ESRS) pedem que empresas de determinado porte reportem informações sobre a própria força de trabalho — condições de trabalho, igualdade de tratamento, diversidade, saúde e segurança —, com calendário e escopo que vêm sendo revisados (União Europeia, 2022). No Brasil, a Resolução nº 193 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) caminha na mesma direção para companhias abertas, com adoção de relato alinhado às normas internacionais de sustentabilidade. A direção que já acompanha saída precoce, take-up de políticas, indicadores do canal de denúncia e auditoria salarial chega à temporada de relatório com dados reais, em vez de produzir números às pressas.

O cuidado é não inverter a ordem. Relato é consequência de gestão, e o risco de transformar o relatório em objetivo é conhecido: a empresa passa a otimizar o número, e a proteção fica para depois. O antídoto é o mesmo deste capítulo inteiro — indicador ligado a decisão, com responsável e revisão. Quando o dado reportado externamente é o mesmo que a diretoria usa internamente para decidir, o relato vira subproduto barato de um sistema que já funciona.

Continuidade

Iniciativa nova depende da pessoa que começou. Sistema sustenta-se sozinho. A diferença é grande, e exige escolha consciente.

Documentação. Tudo escrito: políticas, protocolos, indicadores, decisões, casos encerrados, lições aprendidas. Em sistema acessível para quem tem permissão, em formato simples, com revisão regular.

Capacidade interna. Pelo menos uma pessoa com função dedicada ao tema, com tempo protegido. Não cabe ser tarefa adicional de alguém com cinco outras responsabilidades. Em empresa pequena, pode ser parte do tempo de uma pessoa de RH. Em empresa maior, função própria.

Sucessão. Quando a pessoa patrocinadora ou a equipe nuclear muda, há plano de transição. Documento de passagem, conversa com sucessor, manutenção dos compromissos.

Integração com sistema de gestão. O tema entra em reunião regular de direção, em revisão estratégica, em relatório anual. Sai do regime de “projeto especial”. Vira parte do que a empresa faz.

Comunicação contínua. Não basta lançamento. Cada ciclo precisa de comunicação interna sobre o que mudou, o que está em andamento, o que segue como desafio. Pessoas que entraram depois do lançamento precisam saber que existe.

Integração com sistemas existentes

A maior parte das empresas já tem sistemas que cobrem partes do trabalho. Vale aproveitar.

Sistema de gestão de saúde e segurança. Em empresas com certificação ISO 45001 (sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional), o risco psicossocial entra como parte do escopo, conforme a ISO 45003. A integração reduz duplicação de trabalho e dá legitimidade técnica ao tema.

Sistema de gestão de qualidade. Empresas certificadas em outros sistemas (ISO 9001, ISO 14001) já conhecem a lógica de política, indicador, auditoria, ciclo de melhoria. A saúde psicossocial entra com o mesmo formato.

Compliance e governança. Política antidiscriminação e canal de denúncia já costumam estar em programa de integridade. A integração com a área de compliance traz vantagens — estrutura existente, prática de investigação, registro consolidado.

Relatório ESG. Para empresas que reportam em padrões como GRI ou ISSB, indicadores de saúde psicossocial e inclusão já têm linha definida. Vale alinhar a coleta com o que é reportado externamente, para evitar trabalho dobrado.

Acordo coletivo e relação com sindicato. Em jurisdições com regulação coletiva ativa, o sindicato pode ser parceiro real em política de saúde no trabalho, em canal de denúncia, em proteção contra retaliação. Tratar como parceiro produz mais resultado do que tratar como adversário.

Regulação local. O que a lei exige é piso, não teto. Em algumas jurisdições, a regulação cobre bem o que precisa ser feito (NR-1 no Brasil sobre risco psicossocial, regulação europeia sobre transparência salarial, vários instrumentos nacionais). Cumprir é mínimo. Ir além onde a regulação é fraca é o que distingue.

O que muda para alta direção

Assumir o tema como tema estratégico, com nome próprio na patrocínio. Reunião regular sobre indicadores. Comunicação institucional periódica.

Reservar recurso real. Tempo de pessoas, orçamento de formação e ferramentas, possibilidade de consultoria pontual.

Aceitar que vai aparecer caso difícil, que vai haver resistência interna, que algumas decisões vão custar. Sustentar.

Tratar como ciclo, não como projeto com prazo final. Saúde psicossocial e inclusão são parte do que a empresa faz para sempre. A maturidade aumenta com o tempo, sem nunca encerrar.

Comunicar internamente e externamente com honestidade. Sem promessa de “empresa exemplar”. Com indicadores reais.

O que muda para RH

Operar o sistema. Diagnóstico, plano, indicadores, manutenção, comunicação.

Documentar tudo, com base legal de retenção. Manter histórico para próximos ciclos.

Treinar liderança em ciclos curtos e repetidos. Não em palestra anual.

Cuidar de quem cuida. A própria equipe de RH precisa de apoio, formação e proteção. Tema delicado consome quem trabalha com ele.

Reportar com transparência. Indicadores agregados, casos sob preservação de privacidade, lições aprendidas.

O que não fazer

Lançar projeto sem patrocinador com nome. Iniciativa que depende de “todo mundo” depende de ninguém.

Apostar tudo em treinamento. Treinamento sem mudança no sistema é desperdício. Pessoas saem treinadas e voltam a um sistema que premia o oposto.

Definir indicador sem dado disponível. Indicador inviável é indicador morto. Vale começar pelos disponíveis e ampliar com o tempo.

Esperar resultado em três meses. Mudança real aparece em ciclo de doze a vinte e quatro meses. Cobrança de resultado imediato força aparências.

Prometer empresa perfeita. Promessa exagerada é receita de descrédito quando aparecer o primeiro caso difícil. Compromisso é com processo, não com perfeição.

Reciclar iniciativa antiga sem revisar o que deu errado. Tentar a mesma coisa de novo, com mais energia, raramente funciona.

Tratar como tema de área. Saúde psicossocial e inclusão atravessam toda a empresa. Quando ficam confinados a RH ou a “comitê de diversidade”, o resto da empresa segue intocado.

Da política à cultura: existir não é o mesmo que funcionar

Há um erro de leitura recorrente que merece nome próprio: confundir política existente com política funcionante. A empresa publica a política antidiscriminação no portal. Manda e-mail no onboarding citando o canal de denúncia. Faz post em mês simbólico. Fixa cartaz na recepção. Em reunião externa, lista o que tem. E os indicadores de saída, denúncia e adoecimento seguem iguais. Pessoa elegível continua sem usar o que está disponível. Quem aparece na sala de RH para pedir ajuste é sempre quem já tem capital social para pedir; quem mais precisaria não chega.

Essa distância entre o que a política diz e o que efetivamente acontece tem nome técnico. Sara Ahmed (2012) chamou de *não-performatividade* das políticas de diversidade — comprometimentos institucionais que não realizam o que dizem. Ellen Berrey (2015) ampliou a leitura: a linguagem da diversidade pode operar como substituto da mudança estrutural, em vez de motor dela. Frank Dobbin e Alexandra Kalev (2016, 2022), em revisão consolidada de três décadas de programas corporativos nos Estados Unidos, mostraram que a maioria das intervenções clássicas (treinamento isolado, comitê sem alçada, postagem institucional em data simbólica) tem efeito nulo ou negativo nos indicadores de representação e permanência. As intervenções que funcionam são as que mudam a estrutura cotidiana.

Há dois movimentos convergentes que diferenciam política viva de política decorativa. O primeiro é operacional: a *arquitetura de uso real*. O segundo é institucional: a *cultura presente vs performance pontual*. São duas faces da mesma

moeda. Sem o primeiro, a política existe mas não chega a quem precisa. Sem o segundo, a política vira gestão de imagem com vocabulário emprestado.

Arquitetura de uso real

A literatura sobre economia comportamental (Thaler & Sunstein, 2008, 2021; Sunstein, 2014) mostra que o desenho do ambiente decisório altera o resultado de forma previsível. Defaults importam. Fricção operacional reduz uso. Lembrete repetido aumenta uso. Visibilidade lateral (ver outras pessoas usando) reduz custo individual de usar.

A literatura sobre *disclosure stigma* no trabalho (Ragins, 2008; Jones & King, 2014; Clair et al., 2005; Santuzzi et al., 2014) complementa: pessoas com identidade estigmatizada invisível — pessoa LGBTQIA+ não-out, pessoa com transtorno mental, pessoa com deficiência invisível, pessoa em situação de cuidado familiar, pessoa em transição da menopausa — fazem cálculo de custo antes de pedir. O cálculo inclui antecipação de tratamento diferenciado, perda de oportunidade, isolamento e enquadramento como “a pessoa do problema”. O custo do pedido é o que mantém o uso baixo, não a falta de informação sobre a existência da política. Reduzir esse custo é tarefa de arquitetura, não de campanha.

Os movimentos práticos da arquitetura de uso real são seis: defaults explicitamente nomeados (a política tem que ter um padrão de uso, e o padrão pode ser opt-out em vez de opt-in); visibilidade ativa e repetida em múltiplos canais; conversa proativa da chefia direta (pergunta antes que a pessoa peça); evidência discreta de que a política é usada (comunicação interna com proteção de privacidade); redução de fricção operacional (formulário curto, sem exigência de justificativa

que a política não pede, sem aprovação intermediária que a política não exige); e proteção contra estigma (sigilo, anonimato, garantia explícita de não-retaliação com prazo). O Anexo A15 do toolbox desdobra cada movimento em prática operacional, com checklist por anexo do toolbox.

Cultura presente vs performance pontual

Mês temático, postagem em data simbólica, cartaz na parede, foto institucional com painel diverso, evento anual, camiseta da campanha, discurso da diretoria em data marcada: tudo isso pode existir e, ainda assim, a empresa pode operar com indicadores de saída, denúncia e adoecimento idênticos aos de uma empresa sem nenhuma política. A coluna da esquerda exige apenas comunicação; a coluna da direita exige decisão estrutural mantida no tempo.

Política viva está na decisão cotidiana, não no comunicado. Está em quem é promovida em janeiro, em fevereiro e em outubro — não em quem aparece na foto da reunião anual. Está em qual chefia tem consequência quando avaliação 360 mostra padrão de queixa, não em qual chefia faz discurso sobre cultura. Está na pessoa nova que pergunta ajuste e recebe sim sem precisar explicar três vezes, não na campanha que diz que “todos são bem-vindos”. Está na licença paterna integral tirada pela própria diretoria, modelando que liderança usa o que está disponível — não na nota interna que comenta a “política avançada de parentalidade”.

A medida mais útil para diferenciar uma da outra é o *take-up rate* por política, não o discurso da empresa. Quantas pessoas elegíveis efetivamente usaram cada política no período? Quantas pessoas com deficiência registrada receberam ajuste

razoável? Quantos pais tiraram licença paterna integral? Quantos casos foram registrados no canal de denúncia em comparação com a estimativa de eventos baseada em pesquisa anônima de clima? Cruzar com perfil (gênero, raça, cargo, área) revela o que o discurso não diz. Política viva tem take-up alto e distribuído. Política decorativa tem take-up baixo, concentrado em quem já tinha capital para pedir antes da política existir.

O Anexo A15 reúne os indicadores específicos de cultura presente e funciona como leitura crítica que atravessa todos os anexos anteriores do toolbox. Cada peça do toolbox pode operar em registro decorativo ou em registro vivo; o A15 explicita o que muda em cada caso.

A pergunta que serve de calibrador permanente é simples. Quando a empresa decide algo difícil — corte, mudança organizacional, caso de assédio com pessoa de alta posição, fricção entre prazo e cuidado —, ela cita a própria política, ou contradiz a própria política e segue em frente? A resposta é o termômetro mais confiável.

Ferramenta: anexos do toolbox

O toolbox é o material suplementar que acompanha esta obra. O conjunto pode ser usado como pacote inicial de implementação ou consultado por peça, conforme a necessidade da empresa.

Anexo	Conteúdo	Capítulos onde aparece
A1	Modelo de diagnóstico inicial (dados a coletar, formato de síntese)	10

Anexo	Conteúdo	Capítulos onde aparece
A2	Roadmap 30/90/180 dias com responsáveis e indicadores	10
A3	Checklist de onboarding inclusivo (completo)	3
A4	Política antidiscriminação (modelo curto com exemplos)	1, 3, 9
A5	Protocolo de denúncia, investigação e devolutiva	9
A6	Protocolo de transição de gênero no trabalho	5
A7	Política de nome social e pronomes	5
A8	Modelo de comunicação institucional (denúncia, casos, indicadores anuais)	9
A9	Itens para avaliação 360 de liderança e protocolo de intervenção	8
A10	Tabela de indicadores essenciais e complementares	10
A11	Ferramentas de saúde mental no trabalho (termômetro, conversa de check-in, protocolo de crise)	7

Anexo	Conteúdo	Capítulos onde aparece
A12	Modelo de carta-compromisso da empresa	Conclusão
A13	Matriz de riscos psicossociais expandida (alinhada à ISO 45003)	1
A14	Guia de ajustes para cuidado, parentalidade e menopausa	6
A15	Cultura presente: arquitetura de uso real e o que diferencia política viva de política decorativa	9, 10

A versão integral de cada anexo está disponível no toolbox (ver página de apresentação ao final do livro).

Ferramenta: roadmap consolidado em uma página

Antes do dia 1. Decisão de fazer. Pessoa patrocinadora nomeada. Equipe nuclear definida.

Dias 1 a 30. Diagnóstico. Política revista. Canal de denúncia revisto. Indicadores definidos. Comunicação inicial.

Dias 31 a 90. Liderança treinada. Onboarding inclusivo no ar. Nome social, pronomes e transição com protocolo. Auditoria salarial. Pesquisa de risco psicossocial. Canal de apoio psicológico definido.

Dias 91 a 180. Comitê de calibração. Avaliação 360 em piloto. Espaços e jornada revistos. Política parental moderna em

vigor. Primeira leitura agregada. Comunicação do primeiro ciclo.

Após 180. Ciclo semestral. Revisão de indicadores, ajuste de plano, comunicação interna. Integração com sistema de gestão. Manutenção do compromisso.

A folha cabe na mesa. O compromisso cabe no tempo.

Frase do capítulo

Saúde psicossocial e inclusão não mudam por iluminação interna. Mudam quando há diagnóstico, plano, indicador e sustentação. O resto é discurso.

Fontes deste capítulo

Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.

Berrey, E. (2015). *The enigma of diversity: The language of race and the limits of racial justice*. University of Chicago Press.

Clair, J. A., Beatty, J. E., & MacLean, T. L. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. *Academy of Management Review*, 30(1), 78–95. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281431>

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7–8), 52–60.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2022). *Getting to diversity: What works and what doesn't*. Harvard University Press.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>

International Labour Organization. (2019). *Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190) and Recommendation, 2019 (No. 206)*. ILO.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 45001:2018 — Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use*. ISO.

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 30415:2021 — Human resource management — Diversity and inclusion*. ISO.

International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021 — Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. ISO.

Jones, K. P., & King, E. B. (2014). Managing concealable stigmas at work: A review and multilevel model. *Journal of Management*, 40(5), 1466–1494. <https://doi.org/10.1177/0149206313515518>

Ragins, B. R. (2008). Disclosure disconnects: Antecedents and consequences of disclosing invisible stigmas across life domains. *Academy of Management Review*, 33(1), 194–215. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27752724>

Santuzzi, A. M., Waltz, P. R., Finkelstein, L. M., & Rupp, D. E. (2014). Invisible disabilities: Unique challenges for employees and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 204–219. <https://doi.org/10.1111/iops.12134>

Sunstein, C. R. (2014). *Why nudge? The politics of libertarian paternalism*. Yale University Press.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The final edition*. Penguin Books.

World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization.

World Health Organization & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. World Health Organization.

Conclusão

O que cabe à empresa decidir

Chega-se ao fim com uma tese e um método. A tese: saúde psicossocial e inclusão são a mesma agenda, lida em dois eixos — o que adoce quem fica e o que filtra quem chega. O método: nomear o risco, mudar a fonte e medir se a proteção chegou. O que cada empresa fará com isso varia. Algumas extrairão uma ferramenta; outras, um ponto de partida para um trabalho longo. O que distingue uma leitura útil de uma leitura inócua não é a extensão do que se aproveita, e sim o que se faz com ela.

O que não serve é a leitura que termina sem decisão. Saúde psicossocial e inclusão, no fim das contas, não mudam por convencimento. Mudam por escolha. A escolha pode ser parcial, gradual, condicionada a recursos, ajustada à jurisdição. Tem que ser, no entanto, escolha — com nome, prazo e responsável.

Há uma forma simples de transformar a leitura em primeiro passo. É escrever, em uma página, o que a empresa se compromete a fazer no próximo ciclo. Não vinte páginas, não plano estratégico de cinco anos, não documento para auditoria. Uma página. Os capítulos anteriores oferecem o conteúdo. A página oferece o limite.

A carta-compromisso a seguir é um modelo. Pode ser adaptada à linguagem, ao porte e ao contexto de qualquer empresa. Pode ser assinada pela alta direção, divulgada internamente, revisada anualmente. Quando vira prática — não cartaz — produz mais efeito do que qualquer programa

anual de diversidade. A versão integral, com a estrutura completa de cláusulas e as orientações de uso, está no Anexo A12 do toolbox.

Modelo de carta-compromisso

Sobre saúde psicossocial e inclusão no [nome da empresa]

A direção e as lideranças desta empresa assumem, com este documento, os compromissos abaixo. Os compromissos são revisados anualmente, com indicadores acompanhados e comunicados à empresa em formato resumido. A versão atual desta carta entra em vigor em [data] e vale até [data].

1. Reconhecemos que o trabalho organiza parte do desgaste das pessoas. A forma como organizamos jornada, carga, liderança, decisão, conflito e cuidado afeta diretamente a saúde física e mental de quem trabalha aqui. Não tratamos saúde mental como tema individual. Tratamos como tema de gestão.

2. Tratamos inclusão como tema de saúde no trabalho. Discriminação, comentário hostil, assédio e exclusão estrutural são riscos psicossociais. A política antidiscriminação está descrita em documento próprio, em linguagem acessível, com exemplos concretos, e é apresentada a cada pessoa que entra na empresa. Está integrada ao nosso sistema de gestão de saúde e segurança.

3. Operamos canal de denúncia que recebe, investiga e responde. O canal recebe manifestações por múltiplas formas, com confidencialidade clara. A investigação tem prazo, condução por pessoa qualificada e sem conflito de interesse, e devolutiva concreta para quem manifestou. A política antirretaliação está em vigor, com prazo de proteção e ônus

invertido em medidas adversas dentro do período. O canal cobre toda a força de trabalho, incluindo terceirizados, prestadores e fornecedores.

4. *Decidimos carreira com critério escrito.* Critérios de promoção e de remuneração estão descritos por nível. Decisões passam por comitê de calibração. Auditoria salarial é feita anualmente, com correção do que aparece como diferença não explicada. A faixa salarial é informada nos processos seletivos.

5. *Formamos quem chefia gente.* Nenhuma pessoa assume cargo de chefia sem formação básica em gestão de pessoas, intervenção em comentário discriminatório, conversa de feedback e sinais de adoecimento na equipe. A liderança é acompanhada com supervisão e avaliada com base em comportamento observável, não em impressão. Liderança que produz dano consistente é responsabilizada — sem demora indefinida.

6. *Protegemos o tempo fora do trabalho.* Política de desconexão em vigor, com regra clara sobre horário em que não se espera resposta. Mensagem fora de hora só em emergência real. Hora extra crônica é exceção, não cultura. Licença paterna, materna, para acompanhamento de dependente e para acompanhamento médico é tratada como direito, não como concessão.

7. *Reconhecemos que pessoas são diferentes, e ajustamos quando precisa.* Nome social e pronomes respeitados em todos os sistemas. Protocolo de transição de gênero pronto antes de precisar. Ajustes para responsabilidade de cuidado, para sintomas de menopausa, para acompanhamento de

saúde, para acessibilidade. Tratamos diferença sem fazer espetáculo dela.

8. Acompanhamos com indicadores reais. Saída precoce, afastamento médico, indicadores do canal de denúncia, distribuição de promoção e salário, resultado de pesquisa de risco psicossocial, avaliação agregada da liderança. Os indicadores são acompanhados pela alta direção e comunicados internamente em ciclo anual.

9. Comunicamos com honestidade. Quando algo melhora, dizemos. Quando algo não melhora, também dizemos. Não prometemos empresa perfeita. Comprometemos com processo, com indicador, com sustentação.

10. Revisamos esta carta anualmente. Os compromissos não são eternos. São revisados com base no que aconteceu, no que aprendemos, no que mudou na regulação e na empresa. A versão atualizada substitui a anterior, com registro do que mudou e por quê.

Esta carta-compromisso é assinada por:

[Nome, cargo — Diretora/Diretor responsável pelo tema]
 [Nome, cargo — Pessoa em RH responsável pela implementação] [Nome, cargo — Liderança máxima da empresa]

[Data]

O que sustenta o resto

Quatro pontos atravessam toda a obra e precisam ficar explícitos antes do fecho.

A primeira é sobre o lugar da pessoa atingida. O livro foi escrito do lado da empresa que decide. É o lado em que mais

cabe ação institucional, e por isso é onde a obra investe atenção. Ainda assim, a pessoa atingida não aparece aqui como objeto — aparece como quem o livro deveria ajudar a proteger. Para ela, a recomendação central é simples: o que está sentindo costuma ser resposta a uma situação que merece intervenção. Procurar apoio profissional onde cabe, procurar a comunidade onde existe, registrar o que acontece, ler a política da empresa, usar o canal quando faz sentido, sair quando a saída protege e quando é viável. Nem tudo é responsabilidade individual. E algumas coisas só a pessoa atingida pode decidir por si.

A segunda é sobre as pessoas que decidem na empresa. Trabalhar com saúde psicossocial e inclusão tem um custo emocional que raramente é nomeado. Quem conduz a primeira investigação, quem dá a notícia de uma demissão por conduta, quem segura a equipe atingida depois do caso, quem absorve a frustração de mudanças que não saem do papel — essas pessoas precisam de apoio próprio. Cuidar de quem cuida é parte do sistema, não detalhe. Caso contrário, a área de saúde do trabalho e a área de pessoas se desgastam até o ponto em que ninguém quer mais essa função.

A terceira é sobre o tempo. Mudança real aparece em ciclo de doze, vinte e quatro, trinta e seis meses. Quem cobra resultado em três meses está cobrando aparência. A direção que segura o prazo certo, contra a pressão de quem quer slogan, é a que viabiliza o trabalho. Sem isso, o ciclo recomeça sob outra liderança, com outras palavras, sem progresso real.

A quarta é sobre o lugar da pesquisa. A obra se apoia em prática profissional informada por pesquisa e devolve esse

percurso em forma de material aplicado. As referências em cada capítulo apontam para onde ir quando se quer aprofundar. Para quem está em formação ou em pós-graduação, vale a leitura cruzada. Para quem está na empresa, basta o que está aqui — e a busca pelas fontes quando alguma decisão pedir base mais sólida.

Três verbos para levar

Se o livro precisar caber em três verbos, eles são estes: nomear, mudar e medir.

Nomear o risco é tirar a experiência do campo da impressão individual. Quando a piada, a sobrecarga, o silêncio, a exclusão de projeto ou o medo de denunciar ganham nome técnico, deixam de ser fragilidade de alguém e passam a ser condição de trabalho.

Mudar a fonte é recusar a resposta mais fácil. Nem todo sofrimento se resolve com palestra, benefício ou encaminhamento individual. Muitas vezes, a medida preventiva é redesenhar meta, proteger agenda, intervir na chefia, corrigir processo seletivo, alterar critério de promoção ou retirar do cliente o poder de humilhar quem trabalha.

Medir se a proteção chegou é a parte que separa compromisso de vitrine. Política boa é a que alguém consegue usar sem medo, sem exposição indevida e sem pagar depois por ter usado; soar bem vem depois.

Brasil, Portugal e a pergunta que permanece

O que muda entre Brasil e Portugal é a regulação, a linguagem institucional e a história concreta das desigualdades. O que permanece é a pergunta: que arranjos

de trabalho fazem pessoas adoecerem, calarem ou saírem? E que decisões podem tornar a permanência menos custosa, mais segura e mais justa?

A obra não encerra essa pergunta. Ela oferece um modo de começar: olhar para o trabalho como fonte possível de dano e proteção, tratar inclusão como gestão de risco psicossocial e transformar política em sistema vivo.

A contribuição teórica que atravessa a obra é esta: inclusão é parte da forma como o trabalho distribui risco e proteção, mais do que camada reputacional adicionada à gestão de pessoas. Segurança psicossocial, por sua vez, é a capacidade institucional de reconhecer exposições, agir na fonte e medir se a proteção chegou a quem precisava dela — bem mais do que sinônimo de clima agradável.

Uma última frase

Saúde psicossocial e inclusão são tema de gestão — não de marketing, de manifesto ou de boa intenção. São o que decide se a pessoa que entrou na empresa vai sair inteira.

A escolha cabe a quem decide. O método está disponível.

Anexo	Conteúdo	Capítulos onde aparece
A1	Modelo de diagnóstico inicial	10
A2	Roadmap 30/90/180 dias	10
A3	Checklist de onboarding inclusivo	3
A4	Política antidiscriminação (modelo)	1, 3, 9

Anexo	Conteúdo	Capítulos onde aparece
A5	Protocolo de denúncia, investigação e devolutiva	9
A6	Protocolo de transição de gênero no trabalho	5
A7	Política de nome social e pronomes	5
A8	Modelo de comunicação institucional	9
A9	Avaliação 360 de liderança e protocolo de intervenção	8
A10	Tabela de indicadores essenciais e complementares	10
A11	Ferramentas de saúde mental no trabalho	7
A12	Carta-compromisso da empresa	Conclusão
A13	Matriz de riscos psicossociais expandida	1
A14	Guia de ajustes para cuidado, parentalidade e menopausa	6
A15	Cultura presente: arquitetura de uso real e o que diferencia política viva de política decorativa	9, 10

O toolbox que acompanha esta obra

Acesso ao toolbox

O toolbox está disponível em acesso aberto, com identificador permanente (DOI). Aponte a câmera do celular para o código abaixo ou acesse diretamente o endereço indicado.



<https://doi.org/10.17605/OSF.IO/N8VMQ>

O que é

O Toolbox de Inclusão e Segurança Psicossocial no Trabalho é o material digital complementar desta obra, disponível em repositório de acesso aberto e identificado por DOI. Não integra o miolo do livro: funciona como recurso digital de acompanhamento, atualizável de forma independente. Reúne um guia teórico de uso, quinze anexos operacionais e um glossário de apoio com ferramentas referenciadas nos capítulos: modelos de política, protocolos, checklists, tabelas de indicadores, ferramentas de saúde mental e matrizes de risco psicossocial.

Por que um material à parte

A separação entre o livro e o toolbox responde a três decisões. A primeira é de atualização: normas, instrumentos,

literatura e exemplos aplicados mudam com o tempo, e um recurso digital pode ser revisto sem reeditar o livro. A segunda é de uso institucional: ferramentas precisam ser adaptadas ao porte, ao setor, à jurisdição e à maturidade de cada organização. A terceira é de acesso: como recurso digital em repositório aberto, o toolbox alcança quem não chega ao livro impresso e pode ser citado e versionado de forma autônoma.

O livro principal sustenta o argumento. O toolbox oferece modelos e rotas de implementação. Essa separação evita que a obra principal se torne excessivamente operacional e permite que as ferramentas sejam revistas em ciclos próprios. Os anexos em formato de tabela, como o A10 e o A13, podem ser usados também em versão editável.

Estrutura do toolbox — guia teórico de uso + 15 anexos operacionais + glossário

Guia teórico e de uso — lente comum, limites éticos e conexão entre anexos; A1 — Modelo de diagnóstico inicial; A2 — Roadmap de implementação; A3 — Onboarding inclusivo; A4 — Política antidiscriminação; A5 — Protocolo de denúncia; A6 — Protocolo de transição de gênero; A7 — Nome social e pronomes; A8 — Comunicação institucional; A9 — Avaliação 360 de liderança; A10 — Tabela de indicadores; A11 — Ferramentas de saúde mental; A12 — Carta-compromisso; A13 — Matriz de riscos psicossociais; A14 — Cuidado, parentalidade e menopausa; A15 — Cultura presente; Glossário — linguagem e marcadores sociais.

Como navegar o toolbox

Empresa em fase inicial. Começar pelo Anexo A1, seguido do A13 e do A2. Esses três anexos formam o tripé do mapeamento.

Empresa preparando-se para revisar o recorte psicossocial da gestão de riscos. Combinar A1, A13 e A2 com instrumentos validados e registros administrativos, sem transformar o material em substituto de avaliação técnica de SST.

Empresa revisando políticas existentes. Usar A4, A5, A7 e A14, com leitura crítica do A15.

Empresa lidando com sinal de liderança problemática. Usar A9 em articulação com A5 e A11.

Empresa estruturando sistema de cuidado em saúde mental. Usar A11 como peça central, articulado com A1 e A10.

Auditoria de cultura presente. Usar A15 como ponto de partida, com revisão dos indicadores de uso real das políticas.

Fontes teóricas complementares

Bowleg, L. (2012). The problem with the phrase women and minorities: Intersectionality—an important theoretical framework for public health. *American Journal of Public Health*, 102(7), 1267-1273. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2012.300750>

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Proctor, E., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A., Griffey, R., & Hensley, M. (2011). Outcomes for implementation research: Conceptual distinctions, measurement challenges, and research agenda. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(2), 65-76. <https://doi.org/10.1007/s10488-010-0319-7>

Ministério do Trabalho e Emprego, Brasil. (2026). Manual de interpretação e aplicação do capítulo 1.5 da NR-1: Gerenciamento de Riscos Ocupacionais — GRO/PGR. MTE.

Ministério do Trabalho e Emprego, Brasil. (2026). NR-1 — Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO): Perguntas e respostas sobre o capítulo 1.5 da NR-1. MTE.

Sobre a autora

Iara Teixeira é psicóloga e doutora em Psicologia Aplicada pela Universidade do Minho, em Portugal. Atualmente, é pesquisadora no Intersectionality Lab – European Research Center. Sua pesquisa situa-se no cruzamento entre saúde ocupacional, riscos psicossociais, gênero e interseccionalidade, e combina métodos qualitativos e quantitativos.

Segurança Psicossocial e Inclusão no Trabalho reúne parte desse percurso em um manual técnico-prático, voltado para quem decide sobre pessoas, trabalho e cuidado nas organizações.