

Um antídoto para microagressões? Microvalidações

por Laura Morgan Roberts, Megan Grayson, e Brook Dennard Rosser

Resumo. As pessoas de grupos marginalizados geralmente experimentam ações negativas sutis chamadas microagressões que, em conjunto, podem afetar adversamente o desempenho e o bem-estar. Com base em um amplo corpo de pesquisa em psicologia positiva e gestão, os autores propõem uma contraestratégia: microvalidações. Essas são ações ou linguagem igualmente sutis, mas poderosas, que demonstram afirmação, encorajamento e crença no potencial de uma pessoa. Eles incluem: Reconhecer a presença, validar a identidade, expressar sua apreciação, manter as pessoas em padrões elevados e afirmar o status e o potencial de liderança.

Você provavelmente já participou de um treinamento no local de trabalho que descreve como reconhecer e evitar microagressões. Esses são atos sutis de exclusão que afetam negativamente o aprendizado, a resolução de problemas e o bem-estar emocional geral dos trabalhadores que pertencem a um grupo historicamente sub-representado ou desvalorizado – seja por causa de raça, gênero, orientação sexual ou outra identidade. Em nosso trabalho como liderança e acadêmicos, profissionais e consultores de DEI (diversidade, equidade e inclusão), descobrimos que evitar cometer microagressões não é suficiente; para remediar os danos que causam, precisamos combatê-los. Para isso, propomos uma ferramenta adicional: as microvalidações. Essas são pequenas ações positivas que encorajam ou afirmam.

Por que precisamos de microvalidações

Além das microagressões e outras formas de discriminação que experimentam, os indivíduos de grupos marginalizados geralmente experimentam um déficit de interações positivas em relação aos seus colegas do grupo majoritário. Começando na pré-escola, por exemplo, crianças negras e pardas recebem muito menos elogios e mais ações disciplinares do que seus colegas brancos e, ao longo de seus anos escolares formativos, os professores mantêm expectativas mais baixas sobre eles e são menos propensos a fornecer feedback sobre o desenvolvimento de suas tarefas.

Isso também se aplica ao local de trabalho. A pesquisa mostra que, embora os líderes estejam dispostos a afirmar o potencial dos trabalhadores em início de carreira que pertencem a um grupo majoritário (racial ou não), os trabalhadores de grupos historicamente sub-representados estão frequentemente sujeitos a mais escrutínio e menos reconhecimento do sucesso demonstrado e muitas vezes recebem menos – feedback de desempenho útil. Como resultado, os membros de grupos marginalizados acabam esperando mais para alcançar os níveis gerencial e executivo (se forem promovidos), têm relacionamentos de qualidade inferior com gerentes e supervisores e experimentam níveis mais altos de estresse relacionado ao trabalho e resultados adversos à saúde como consequências da discriminação com base na identidade.

Atos pequenos e positivos fazem uma grande diferença

Para resolver esse desequilíbrio e construir relacionamentos positivos no local de trabalho, não basta simplesmente eliminar as interações negativas – também precisamos encorajar as positivas.

Microagressões e microvalidações existem nos extremos opostos de um espectro de pequenos comportamentos que podem fazer as pessoas se sentirem como pessoas de fora ou de dentro de um determinado grupo. Seu poder está em sua sutileza. As microagressões, por exemplo, são muitas vezes descartadas ou ignoradas tanto pelos perpetradores quanto pelas testemunhas, levando aqueles que recebem a agressão a se sentirem alienados, retraídos e enfrentando estresse crônico.

A pesquisa sugere que há um outro lado da moeda: as microvalidações. Essas são ações ou linguagem igualmente sutis, mas poderosas, que demonstram afirmação, encorajamento e crença no potencial de uma pessoa. Elas podem incluir gestos tão simples como reconhecer e afirmar a experiência de uma microagressão de alguém ou dar feedback encorajador e elogios sinceros.

Vinte anos de pesquisa do "Center for Positive Organizations" (Centro para Organizações Positivas), Instituto Gallup, entre outros, mostram que destacar os pontos fortes e as contribuições dos funcionários os ajuda a se fortalecer, ter um desempenho melhor e se tornar mais engajados, felizes, saudáveis e conectados. E uma de nós (Laura) viu em primeira mão que, quando seus clientes de coaching executivo sentem que não estão alcançando seu potencial, as reflexões breves e positivas de outras pessoas sobre seu trabalho e ações podem ajudá-los a corrigir o curso.

Por exemplo, seu cliente Marcus, acadêmico negro na metade da carreira, lutou para ganhar influência no trabalho. Ele tinha paixão pelo impacto no mundo real, mas recebeu feedback de que deveria passar menos tempo em conferências de profissionais do que em conferências acadêmicas de alto nível. Suas oportunidades de assumir mais responsabilidades de liderança no ensino superior diminuíram.

Mas durante suas palestras dentro e fora do campus, o público de Marcus o cumprimentou com entusiasmo e compartilhou como sua perspectiva mudou a compreensão dos conceitos. Os anfitriões o apresentaram citando suas contribuições únicas de pesquisa. Essas reflexões sobre os pontos fortes de Marcus o ajudaram a identificar que ele era um bom orador público, excelente em se conectar com sua comunidade e tinha talento para traduzir a pesquisa em prática. Esses insights e a validação que eles forneceram levaram Marcus a fazer uma mudança de carreira; ele agora é um consultor altamente requisitado por algumas das maiores organizações do mundo.

As microvalidações podem ser igualmente influentes para funcionários novos ou mais juniores. Por exemplo, Valerie, participante de um dos cursos de educação executiva

de Laura, começou em um novo emprego e se viu lutando contra suas dúvidas enquanto lutava com os procedimentos e o software da empresa. Valerie era uma das poucas mulheres em sua equipe de projeto de engenharia e se preocupava em confirmar os estereótipos negativos de gênero sobre estar mal equipada para fazer um trabalho técnico. Mas quando ela acabou compartilhando suas preocupações com seu gerente, eles afirmaram seu esforço e capacidade de ter sucesso em novas tarefas, fizeram-na sentir que era normal que o aprendizado de novas tecnologias levasse tempo e a encorajaram a permanecer engajada e focada no aprendizado. Essas microvalidações ajudaram a dar a Valerie a confiança de que ela pertencia à empresa e estava fazendo um bom trabalho. Como resultado, ela se tornou mais proativa na busca de informações, orientação e feedback de outros colegas de equipe e gerentes, acelerando ainda mais seu desempenho.

Cinco microvalidações que qualquer pessoa pode usar

Em nosso trabalho, identificamos cinco microvalidações que você pode usar para afirmar seus colegas. Para membros de grupos dominantes, muitas delas podem parecer simples cortesia. Mas, como vimos, elas se estendem mais raramente àqueles de grupos historicamente marginalizados. Quando o são, acreditamos que podem ajudar a neutralizar déficits de elogios de longa data.

1. Confirmar presença

As mulheres de todas as origens raciais/étnicas e os homens negros e pardos são geralmente considerados de status inferior em uma variedade de ambientes e são tratados de acordo: quando entram em uma sala ou falam, muitas vezes são recebidos com silêncio, não recebem atenção total, ou são interrompidos.

Em vez disso, mostre seu interesse e respeito quando alguém entrar na sala. Dê um aceno de cabeça, um sorriso caloroso ou uma saudação. Em muitas culturas, simplesmente cumprimentar alguém pelo nome e fazer contato visual com eles sinaliza consideração positiva. Quando alguém estiver falando, dê toda a atenção a essa pessoa - guarde o telefone, feche o laptop ou, se for uma reunião virtual, afaste-se de outras distrações no computador. Mesmo se você acha que geralmente faz essas coisas, fique mais consciente de como você emprega esses gestos de maneira equitativa. Isso fará com que os outros se sintam valorizados.

2. Validar Identidade

As pessoas geralmente navegam pelo mundo na interseção de múltiplas identidades – pessoa branca, mulher, pai, gay, CEO – todas as quais são partes importantes de como elas se veem e gostariam de ser vistas pelos outros. Mas as identidades marginalizadas são muitas vezes descartadas ou minimizadas à força ou reinterpretadas por outros: alguém pode presumir que o cônjuge de uma mulher é um homem, ignorando o fato de que ela é gay, por exemplo; ou alguém pode dar um apelido a um colega se achar que seu nome é difícil de pronunciar.

Refira-se às pessoas de uma forma que esteja de acordo com o que elas pensam de si mesmas. Chame as pessoas pelos seus nomes preferidos; não use apelidos não solicitados ou anglicize nomes que sejam menos familiares ou difíceis de pronunciar. Respeite as identidades de gênero das pessoas garantindo que você conheça e utilize seus pronomes preferidos. Esteja aberto para aprender sobre os antecedentes e histórias de identidade das pessoas e reconheça suas experiências, em vez de tentar corrigi-las se elas não parecerem compatíveis com as suas. Essas microvalidações ajudam as pessoas a se sentirem vistas, conhecidas e compreendidas.

3. Expresse sua gratidão pelas contribuições de todos

Compartilhe diretamente com seus colegas como eles fizeram contribuições importantes para as tarefas de trabalho, influenciaram favoravelmente os processos de tomada de decisão ou ajudaram a criar continuidade dentro de uma equipe. Faça isso em tempo real, mesmo – especialmente – quando uma pessoa expressar discordância. Isso sinaliza que a perspectiva de todos é bem-vinda e valorizada. Da mesma forma, destaque essas conquistas e realizações para outros membros da organização, quer o indivíduo esteja presente ou não. A professora de políticas públicas de Harvard, Iris Bohnet, refere-se a isso como "micropatrocínio". (Mas cuidado: não elogie a pessoa por características que devem ser requisitos básicos. - mais sobre isso na próxima seção!)

E se você acha que já faz isso, verifique novamente. Tendemos a reconhecer e patrocinar colegas que nos lembram de nós mesmos. Isso significa que as contribuições das pessoas marginalizadas e sub-representadas no trabalho são frequentemente negligenciadas, subestimadas e desacreditadas. Isso pode resultar em sentimentos de isolamento e maior pressão de desempenho, juntamente com o medo de retaliação se eles expressarem discordância – tudo anátema para o engajamento autêntico, satisfação no trabalho e desempenho.

4. Mantenha as pessoas em padrões elevados

As pessoas em grupos não dominantes geralmente são mantidas em padrões mais baixos de maneiras sutis: elas são direcionadas para tarefas de nível inferior; seu trabalho é microgerenciado; e elas recebem feedback com base em estereótipos negativos do grupo. Essas microagressões podem semear dúvidas sobre suas habilidades e potencial.

Elogiar alguém com base em baixas expectativas associadas a um estereótipo também se enquadra nessa categoria. Por exemplo, considere um gerente elogiando um funcionário asiático-americano por falar inglês bem ou dizendo a um funcionário negro que ele é "tão articulado", revelando uma suposição de que ele nasceu no exterior ou é pouco inteligente ou pouco eloquente, respectivamente. Ou considere uma mulher sendo elogiada por um atributo de liderança feminina como saber cuidar, ao invés de suas habilidades técnicas, reproduzindo um estereótipo de que ela tem mais o primeiro do que o segundo. Tanto os funcionários quanto o líder estão sendo

elogiados de uma forma que indica que alguém não esperava muito deles profissionalmente.

Em vez disso, mantenha sua equipe em padrões elevados e deixe claro que você espera que eles possam atendê-los. Elogie os funcionários pelas conquistas reais. E não hesite em dar a seus colegas em grupos tradicionalmente marginalizados tarefas desafiadoras, ao mesmo tempo em que fornece os recursos necessários e feedback de desenvolvimento para possibilitar o sucesso. A pesquisa mostra que os alunos de grupos raciais minoritários têm um desempenho melhor quando os mentores deixam claro que estão sendo mantidos em padrões elevados e têm certeza de sua capacidade de atendê-los, em vez de serem mantidos em padrões mais baixos.

5. Afirme o potencial e o status de liderança

Líderes não prototípicos (em outras palavras, líderes não brancos e não masculinos) geralmente sofrem por contestações sobre sua autoridade, o que significa que as pessoas rejeitam e desafiam sua capacidade de liderança, decisões e potencial. Assim, os líderes emergentes de grupos marginalizados geralmente não recebem as oportunidades de que precisam para se desenvolver, e os líderes já estabelecidos não recebem o respeito que merecem.

Expresse que você confia na capacidade dos novos líderes de enfrentar os desafios de liderança; se esse líder emergente pertencer a um grupo sub-representado, isso é ainda mais crítico. Reconheça explicitamente os desafios que eles podem ter enfrentado como um membro marginalizado de sua organização. Faça apresentações aos principais contatos e forneça a eles treinamento, incentivo e suporte tangível para serem bem-sucedidos nas atribuições de liderança. Seja proativo em envolver líderes de diversas formações em discussões que se enquadrem em seu escopo de responsabilidade e experiência e intervenha quando eles estiverem sendo deixados de fora.

Por fim, use os títulos formais dos líderes em ambientes públicos, conforme apropriado. Por exemplo, muitos profissionais negros e pardos preferem ser tratados por seus títulos (Dr., Professor, Reverendo) como um ato de respeito que não lhes era concedido por muitos nos Estados Unidos até 50 anos atrás. Esses esforços podem ajudar a neutralizar as invalidações contínuas que os líderes marginalizados enfrentaram no trabalho.

Enfim, as microvalidações não oferecem uma correção fácil e de tamanho único. Diferentes microvalidações são afirmativas para diferentes pessoas e em diferentes circunstâncias, por isso é importante conhecer seu público e contexto. Além disso, tendemos a favorecer memórias de palavras, encontros e emoções que sejam negativas, de modo que uma microvalidação ocasional não amenizará os efeitos cumulativos de microagressões que muitos trabalhadores enfrentam continuamente. E, como diz o ditado, falar é fácil! É fácil dizer coisas boas, mas afirmações insinceras, se não forem apoiadas por ações de apoio, neutralizam o benefício de qualquer microvalidação, adicionando insulto à injúria.

Mas as microvalidações continuam sendo uma ferramenta poderosa, principalmente nas mãos dos líderes organizacionais, cuja influência confere legitimidade às suas declarações e ações. Ao modelar microvalidações para outras pessoas em todos os níveis da organização, os líderes podem fazer progressos reais para dismantelar a dinâmica de poder estabelecida há muito tempo e inspirar outros a fazer o mesmo - ao mesmo tempo em que fornecem afirmação positiva em suas comunidades.

Nota do editor: os nomes foram alterados para proteger a privacidade.

From:

<https://hbr.org/2023/05/an-antidote-to-microaggressions-microvalidations?registration=success>

Note: translation completed upon request from the "Academic Publishers of Brazil".