

+Mulher  
**360**



**MIT Sloan**  
Management Review  
**Brasil**

EBOOK

# Acabe com os Tabus



# Índice

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Por que falar sobre tabus?..... | 5  |
| Acabe com os tabus.....         | 7  |
| Quais os 4 tipos de tabus?..... | 8  |
| Como acabar com os tabus?.....  | 13 |
| Acabe com os tabus.....         | 28 |
| Sobre as parcerias.....         | 29 |
| Time.....                       | 31 |



# Carta convite

Quero contar uma história.

Vi acontecer inúmeras vezes, só mudaram o lugar e os nomes dos personagens. Numa empresa de tecnologia, a diretora de tecnologia (CTO) e a diretora de operações (COO) viviam brigando. Os perfis eram bem distintos. A COO favorecia o contexto geral e valorizava ideias novas, enquanto a CTO era detalhista e preferia tudo que já havia sido testado e aprovado.

A CTO sempre fazia objeções quando a COO propunha uma solução para algum problema. Um dia, foram analisar a autoimagem: a COO se via como uma solucionadora de problemas, enquanto a CTO se definia como independente, cheia de iniciativa, confiante no próprio discernimento.

De repente, surgiam duas informações novas: a CTO temia se tornar “dependente” da COO, enquanto esta ficava frustrada porque a impediam de resolver problema. Cada uma agia de um modo que negava a identidade profissional da outra. As duas ficavam malucas da vida com isso; era algo que sentiam, mas não sabiam descrever, nem para os outros, nem para si mesmas.

Isso que as duas executivas viveram é um tabu. Elas foram vítimas de um dos quatro tipos de tabus. É algo muito mais comum do que a gente pensa, pode estar acontecendo neste exato instante. Dois pesquisadores do IMD, escola de negócios suíça que é uma das mais

bem avaliadas do mundo, Ginka Toegel e Jean-Louis Barsoux, vêm estudando os tabus em organizações nos últimos dez anos. Estudaram o fenômeno na alta direção de empresas, em times esportivos, em quadros médicos, em orquestras e até com negociadores em situações de sequestro. A lógica se repetiu em todos. Tem jeito? Tem. Nesse caso da COO e da CTO, tudo começava por separarem a intenção (que pode ser boa) e impacto (que é ruim). O autoconhecimento também é importante. E um exercício de dramatização, no qual uma se colocou no lugar da outra conseguiu trazer questões à tona e eliminar o tabu.

As duas acabaram rindo. (Melhor resultado, impossível.) Entenderam que havia empatia entre elas, apenas as abordagens e prioridades é que eram diferentes. Essa série de workshops que começamos a fazer a muitas mãos – de MIT Sloan Review Brasil, Tribo e Movimento Mulher360 – têm a intenção de compartilhar soluções menos óbvias e sofisticadas como essa para criar um olhar diferenciado entre as gestoras brasileiras e produzir um conhecimento diferente, uma capacitação que vai muito além da curva do rio. #tamojunto

**Adriana Salles**

Diretora Editorial na Qura Editora





# Por que falar sobre tabus?

A MIT Sloan Management Review Brasil tem uma forte crença de que seus artigos não devem ser apenas lidos como também aplicados na prática das organizações. Tendo essa premissa em mente, a MIT Sloan Review Brasil, a Tribo e o Movimento Mulher 360, em parceria, realizaram um encontro focado em mulheres abordando essa temática dos tabus tão presente nas organizações e que afetam não só a comunicação entre os colaboradores como a própria cultura da empresa.

Falar sobre tabus é justamente falar sobre aqueles aspectos da cultura que permanecem submersos e influenciam diretamente os comportamentos. A cultura é a forma como uma empresa escolher agir no seu dia a dia, como toma decisões e como incentiva que as próprias pessoas ajam. Quanto mais tabus estiverem presente em uma cultura, maior será a sua dificuldade de evoluir a partir da consciência. Somos capazes de mudar apenas aquilo que conhecemos. Por isso é tão importante reconhecer os tabus se quisermos cultivar culturas mais conscientes e, também, mais responsáveis.

Uma cultura organizacional saudável é aquela em que encontramos espaços seguros para olhar para eventuais incoerências, problemas e erros, sem julgamentos e com foco em resolução e uma evolução contínua. Como dizemos na Tribo, se não conseguirmos ter as conversas difíceis necessárias, não será possível sair da harmonia artificial e encarar as decisões ou mudanças que precisam acontecer. É absolutamente normal que um time enfrente desafios e erre no meio do caminho. O que não é normal ou saudável é não conversar e aprender com esses erros.



# Artigo Acabe com os Tabus

Toda essa temática surgiu a partir do artigo da MIT SMR Brasil que se chama: Acabe com os tabus escrito pela professora de comportamento organizacional no IMD – Institute for Management Development, Ginka Toegel e pelo professor e pesquisador do IMD, Jean-Louis Barsoux. Ambos trazem o conceito com maestria, abordando casos reais de como os tabus podem ser nocivos para os time, a cultura e, por fim, para a própria empresa.

Se você quer desenvolver uma cultura mais consciente e responsiva dentro da sua organização, não deixe de ler [o artigo completo](#).



O artigo começa nos lembrando de uma forma muito comum de sabotagem ou autossabotagem que costumamos praticar: **evitar conflitos**. Muitas vezes evitamos conflitos ou trazer à tona visões divergentes pela própria cultura que já está instaurada e pode ser uma cultura marcada pelo **silêncio, medo e/ou negação**. Também fugimos de embates quando sentimos **constrangimento ou falta da segurança psicológica** suficiente para ter esses tipos de conversas difíceis.

O mais curioso é que essas conversas em si não são feitas para serem difíceis. Nós mesmos/as já trazemos essa concepção pela forma como imaginamos que é lidar com conflitos e opiniões diferentes das nossas. O resultado dessa fuga é a harmonia artificial que já comentamos por aqui, onde tudo parece bem, quando na verdade não está e, também, a disfunção organizacional, ou seja, problemas que encontramos no modo de funcionar nas empresas e das suas culturas.

## Quais os 4 tipos de tabus?

Precisamos desmistificar os tabus se quisermos resolver as disfunções e o primeiro passo para isso é reconhecê-los. Afinal, ao contrário do que podemos imaginar, existem quatro tipos diferentes de tabu e cada qual traz as suas próprias consequências e pede um cuidado especial. Como bem descrito no artigo, são eles:



É muito provável que encontremos mais do que um tipo de tabu presente na organização, porém saber identificá-los especificamente e definir as estratégias mais assertivas para tratá-los fará toda a diferença.

## Conhecendo mais sobre cada tabu:

### 1) Pensar, mas não falar

Esse é provavelmente o tipo de tabu mais fácil de ser identificado, seja através da autocensura que aplicamos a nós mesmos/as ao pensar duas vezes antes de perguntar, dizer algo ou levantar uma crítica. Também vemos este tabu presente quando temos as famosas "conversas de corredor" e, embora, concordemos em público, criticamos, discordamos ou reclamamos no particular. Para ajudar você nesse diagnóstico, vamos trazer parte das perguntas levantadas no artigo para mapear cada um dos tabus:



**- As pessoas da sua empresa/equipe tem opiniões que não se atrevem dizer em voz alta?**

**- Existe uma harmonia artificial ou silêncio nas reuniões?**

**- E depois as pessoas "desabafam" apenas com alguma(s) pessoa(s) específica(s)?**

Este tabu impede que as reuniões e tomada de decisão sejam transparentes e produtivas, já que ninguém tem a coragem de fazer do elefante branco no meio da sala de reunião.

## **2) Falar, mas fazer diferente**

Este é o tabu da incoerência, isto é, quando discurso e prática não estão alinhados. Sua presença pode ser fatal para o fortalecimento da cultura, já que os próprios valores e propósito divulgados e enunciados na cultura, podem não passar de palavras bonitas na parede ou em algum documento do google drive.

Aqui precisamos de uma dose extra de honestidade e coragem para olhar para as nossas próprias- pequenas ou grandes- hipocrisias.

Perguntas de diagnóstico:

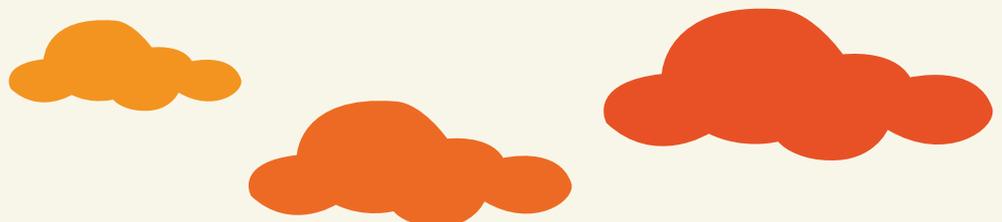
**- A empresa diz que tem determinados valores que não pratica?**

**- Todo mundo costuma adotar uma mesma postura e/ou visão e privilegiar uma imagem de concordância e coesão?**

### **3) Sentir, mas não saber descrever**

Vale ressaltar que o contexto de trabalho remoto e sob pressão pode tornar os tabus ainda mais presentes e, ao mesmo tempo, difíceis de serem identificados, já que não podemos captar as sutilezas da comunicação não verbal que nem sempre é óbvia. Isso é muito característico deste tabu em que temos sentimentos, normalmente negativos e que não sabemos expressar.

Em uma reunião presencial isso pode ser mais facilmente identificado, porém em um contexto remoto, precisamos criar outras maneiras de acolher os sentimentos e acessar outras formas de linguagem que não apenas a escrita e a falada.



Perguntas de diagnóstico:

- **Existem muitas brigas? As pessoas levam as discussões para o pessoal?**
- **As pessoas da sua empresa/equipe se dividem em grupos menores e "rígidos? Existe um discurso do "nós" versus "eles/as"?**

#### **4) Fazer sem perceber**

O tabu mais difícil de ser reconhecido justamente por representar os comportamentos inconscientes do coletivo. Por isso mesmo reconhecê-lo pode ser muito desafiador e uma ajuda externa, neste caso, é muito bem-vinda.

Perguntas de diagnóstico:

- **A equipe tem dificuldade de identificar as raízes da sua ineficiência?**
- **Aquilo que é mais importante acaba sendo adiado ou esquecido?**



# Como acabar com os tabus?

Uma vez que conhecemos e aprofundamos em cada um dos tabus abordados no artigo que foi referência para a construção desse ebook, é fundamental que olhemos também para como quebrar esses padrões dentro das organizações.

Em primeiro lugar, antes mesmo de entrarmos em ações específicas de cada tabu, é importante perceber que trabalhar qualquer uma dessas questões com seu time envolve primeiramente criar espaço para que as pessoas possam identificá-los e possam compartilhar sobre como isso afeta cada pessoa e o time como um todo.

Esse passo é importante porque em muitas organizações, os quatro tabus estão presentes de forma significativa e fazem parte da cultura da empresa, uma vez que são crenças enraizadas mesmo que de forma pouco visível. Deixar que as pessoas juntas entendam como priorizar cada uma das questões de comunicação, traz um senso de pertencimento e um engajamento maior na jornada de quebra dos tabus.

Contando com essa abertura, participação e priorização é possível agir de forma pontual em cada um dos problemas, e nesse ponto, o artigo nos fornece estratégias, que serão abordadas a seguir, para atingirmos os resultados esperados.

## 1) Pensar, mas não falar

No encontro promovido pela revista MIT SMR Brasil, pela Tribo e pelo Movimento Mulher 360, **50% das pessoas participantes trouxeram este como o principal tabu dentro das suas organizações**, não excluindo a existência dos demais. Dentre todas as contribuições das discussões realizadas nesse encontro, vale destacar uma delas a respeito deste tabu.

Para algumas das pessoas presentes, este tabu envolve medo de represália e de julgamento principalmente das suas lideranças diretas. Este fato nos direciona, então, a entender que é necessário trabalhar diretamente com as lideranças a importância de uma abertura à diversidade de opiniões, de histórias, de ideias.

Talvez você enquanto liderança possa estar se afirmando que esse espaço já é algo presente na sua rotina com a equipe, porém, trazemos aqui algumas sugestões tanto do artigo quanto das pessoas presentes neste workshop que possam inspirar você em como aprofundar ainda mais a sua capacidade de ouvir o que a equipe pensa.

## Abertura e vulnerabilidade da liderança

Essa ação pode parecer algo pequeno, porém, quando falamos de um time que não expressa o que está pensando, estamos falando de um time que pode se sentir reprimido ao perceber que a ideia da liderança é diferente da sua, ou pode se sentir julgado pela sua opinião.

Vale ressaltar que nesta estratégia estamos falando não só de uma abertura à diversidade de opiniões, mas também de uma abertura aos próprios sentimentos. Ao trazer os fracassos que já vivenciou, ao assumir erros ao invés de trazer culpados e ao admitir disfunções na cultura ou no formato de trabalho da equipe, a liderança acaba demonstrando humanidade aos colaboradores/as. Dessa forma, as pessoas se sentem mais à vontade para trazer suas contribuições, facilitando o caminho para que todos possam trazer seus pensamentos sem medo de represálias.

Quando você, liderança, ouve primeiramente o que o seu time pensa a respeito de algo, você abre espaço para que consigam trazer opiniões divergentes da sua, não julga de imediato e usa mais o "nós" ao invés do "eu", admite erros e fracassos para todos da equipe e acessa seus sentimentos com maior facilidade. Isso acaba promovendo uma experiência muito rica para ambos os lados e um avanço na sua jornada de quebra deste tabu.

## Realização de conversas difíceis e discordâncias produtivas

Como vocês viram anteriormente, talvez essa ação seja uma das mais desafiadoras dentro desse tabu, uma vez que as pessoas já trazem o peso do quanto pode ser difícil ter conversas que possam adentrar questões evitadas e gerar discordâncias.

O que é importante destacar é que conversas francas não necessariamente resultam em discussões agressivas. Na verdade, é exatamente este tipo de contato que essa ação quer evitar, focando em conflitos e discordâncias produtivas, com um espaço psicológico seguro garantido.

Na Tribo nós existe um momento especial dentro da cultura para tratar temas delicados e que de alguma forma são considerados difíceis de serem trabalhados.

Nós realizamos o que chamamos de **reunião emocional**, onde as pessoas trazem como se sentem em relação à temática abordada, trazendo um local de vulnerabilidade, principalmente porque é um espaço que pode ser acionado por qualquer pessoa da organização contando com o apoio de pessoas neutras para potencializar a abertura dos/as envolvidos/as. Algo relevante de mencionar é que é necessário cuidar para que este espaço não se torne um local pragmático e com uma necessidade imediata de resolução, é um local de escuta e acolhimento.

Este processo de realizar conversas difíceis e discordâncias produtivas é uma jornada cultural, e as pessoas vão aprofundando nela a medida que vão experimentando resultados positivos, portanto, a dica extra aqui é que continuem criando espaços psicológicos seguros e com o tempo esses espaços vão ser cada vez mais utilizados.

## **Abertura para feedbacks construtivos**

Essa ação é muito especial, não só por ter sido uma contribuição resultante das discussões levantadas no encontro promovido, mas também porque conseguimos nos colocar como porta-vozes de pessoas que não conseguem ainda expressar o que pensam.

Em muitos momentos presenciamos algumas “conversas de corredores”, como citado anteriormente, e essa estratégia é uma forma de fortalecer as pessoas para que consigam trazer suas perspectivas e opiniões sabendo que possuem apoio e que o espaço para tratar do assunto já foi criado. Caso você esteja em uma posição de liderança, esse pode ser um papel ainda mais importante por conseguir abrir esse espaço com posições hierárquicas de níveis ainda maiores e portanto de maior influência na cultura da organização.



## 2) Falar, mas fazer diferente

Dentre os quatro tabus, este ocupa o segundo lugar (31%) como tabu que mais acontece nas organizações para pessoas participantes do encontro realizado. A discussão mais trazida no workshop em relação a este tabu foi a incoerência a qual todos e todas estamos sujeitos/as, inclusive inconscientemente, e como é importante ter coragem para assumir essas hipocrisias.

Em muitas organizações, por exemplo, podemos perceber valores muito bem construídos pelas áreas envolvidas na estratégia da empresa porém, percebemos que no dia-a-dia, as crenças e a cultura se manifestam de forma diferente para as pessoas, pois há uma cultura invisível que, na verdade, é a real cultura da empresa.

Como então podemos alinhar nosso discurso com a nossa ação de forma consciente? Em primeiro lugar, com muita coragem e vulnerabilidade de trazer à tona estas hipocrisias, somente assim poderemos seguir as estratégias que o artigo traz para acabar com os tabus.

### **Autorresponsabilidade da liderança**

Esta ação talvez seja uma das mais importantes e desafiadoras para a quebra deste tabu e compõe o exemplo que o próprio artigo traz. No texto, os autores trazem a

figura de um CEO que em uma reunião de decisão sobre redução do quadro de funcionários, admitiu como as lideranças diziam que estavam fazendo o possível para reinventar o negócio, porém não estavam comprometidos o suficiente com essa pauta, prejudicando a sustentabilidade da empresa.

Esse caso nos mostra o quanto a autorresponsabilização de incoerências é essencial para abrir espaço de entender o que está por detrás dessa cultura invisível. A pergunta a ser feita nesse exemplo não seria “o que vocês fizeram para estarem comprometidos?” mas sim “por qual motivo vocês não estavam comprometidos?”, uma forma de entender a causa raiz do que faria essas lideranças agir de forma diferente do combinado.

Quais situações como essa você observa na sua organização? Qual o seu papel como liderança? Você reproduz ou incentiva esse padrão de alguma forma?

## **Reconhecimento da incoerência**

Esta ação é uma das mais práticas que o artigo nos fornece, e exatamente por isso pode ser um ótimo começo para você que percebe esse padrão na sua organização. Além desse reconhecimento, essa ação retorna a importância do envolvimento da equipe na hora de quebrar o tabu, é uma forma de que todas as pessoas percebam sua participação e co-criem soluções.

O exercício nada mais é do que responder uma frase facilitando a tangibilização do tabu seja através da fala ou da escrita. **A frase é: “Nós dizemos que queremos.... porém fazemos...”**. Quanto mais frases preenchidas, mais profunda será a discussão da equipe e também os insumos para as lideranças trabalharem a ação anterior.

É importante salientar que esse exercício pode ser algo incorporado à rotina da equipe, não sendo realizado apenas uma vez. Entendendo que também é uma jornada para a quebra do tabu, não será de um dia para o outro que as incoerências vão desaparecer como um passe de mágica. Talvez esse exercício possa ser uma forma de rastrear se novas incoerências apareceram ou se as já existentes desapareceram com o tempo.

## **Franqueza e auto análise para sair do abismo entre discurso e ação**

Para que este tabu seja quebrado é essencial que todas as pessoas envolvidas estejam dispostas a assumir uma posição responsável e não uma posição de vítima do sistema, pois a segunda traz uma carga de julgamento que não contribui para uma evolução da cultura. Inclusive, o julgamento e vitimização podem gerar não apenas este tabu, mas também, o anterior que vimos sobre pensar mas não falar.

Esta estratégia está intimamente relacionada com a ação anterior uma vez que para criar um espaço de consciência e vulnerabilidade para entender a relação entre o que dizemos e o que fazemos, é preciso uma boa dose de auto análise e franqueza que nos permitem perceber o quanto somos co-responsáveis na perpetuação desse padrão.

### **3) Sentir, mas não saber descrever**

Apesar deste tabu não estar dentre os mais presentes dentro das organizações, este é um tabu presente na sociedade como um todo. Quando falamos de reconhecer nossos sentimentos, algo muito vivo com a criação e disseminação da metodologia da Comunicação Não Violenta de Marshall Rosenberg, percebemos que somos ensinados/as a reprimir o que sentimos principalmente se essa emoção for considerada negativa. Isso resulta em uma falta de repertório do que seriam possíveis sentimentos.

Assim como na sociedade, nas organizações temos momentos em que não sabemos se sentimos tristeza, confusão, angústia, felicidade ou animação.

Quebrar este padrão pode ser um divisor de águas para a organização. Ter facilidade em nomear sentimentos

contribui inclusive para a quebra dos demais tabus através, por exemplo, de reuniões emocionais, como citado anteriormente. A seguir trazemos então as sugestões do artigo sobre como quebrar esse tabu.

## **Descrever-se com maior precisão**

Não poderíamos iniciar esse processo de quebra do padrão sem mencionarmos a importância que o processo individual tem em toda essa jornada. Sem que os/as envolvidos/as se conheçam a ponto de trazer profundidade ao que sentem talvez seja mais desafiador de acessar um possível resultado como organização. Então, vale destacar que a quebra desse tabu exige um comprometimento de olhar para si para depois olhar para o todo.

Dentre as diversas maneiras de se autoconhecer, ter acesso a ferramentas de avaliação de perfil como MBTI, DISC, Personal Values Assessment (Valores), entre outras, é uma forma de conseguir entender um pouco mais sobre a sua lente de ver o mundo e a partir disso entender melhor como se sente em determinadas situações e como responde a elas. E aqui, a organização pode interferir como intermediário para que as pessoas envolvidas tenham acesso a essas ferramentas.



## Criar repertório de sentimentos

Assim como trouxemos anteriormente, nossa sociedade não possui repertório de sentimentos e pouca facilidade de nomear emoções diferentes. Para auxiliar sua equipe de forma mais tangível, é possível fazer uso de um exercício prático baseado na metodologia de Comunicação Não Violenta. Você enquanto liderança ou até membro de uma equipe que esteja passando por algum conflito ou situação desafiadora pode incentivar as pessoas envolvidas a completar a seguinte frase: **“Eu me sinto...”**

Como complemento desta frase é importante que você possa oferecer um conjunto de sentimentos que auxilie essas pessoas a diferenciarem o que sentem. Se for necessário, incentive também que utilizem o dicionário para deixar ainda mais evidente o significado daquela palavra, além de encorajar que as pessoas tenham uma cópia desse repertório com elas para uma consulta rápida sempre que necessário.

Para auxiliar você nesse processo basta clicar [aqui](#) para ter acesso à lista de sentimentos quando nossas necessidades estão sendo atendidas (o que dizemos socialmente ser “sentimentos positivos”) e [aqui](#) para sentimentos quando nossas necessidades não estão sendo atendidas (o que classificamos socialmente como “sentimentos negativos”).



## Colocar-se no lugar do outro

Quando nos deparamos com possíveis conflitos dentro das nossas organizações por termos um desafio de se expressar e descrever como toda a situação afeta as pessoas diretamente, podemos seguir pelo caminho do autoconhecimento. Porém, quando os conflitos estão relacionados a pessoas da equipe que não conseguem nomear e compreender como a outra parte se sente, talvez apenas uma autorreflexão não seja o suficiente.

Nessa ação, o artigo nos fornece mais uma estratégia prática utilizada por Marshall Rosenberg em suas sessões de resolução de conflito: a dramatização. Esse recurso basicamente convida as partes envolvidas para se colocarem no lugar da outra trabalhando nada mais nada menos do que a empatia.

Na dramatização, será encenado um pequeno teatro onde uma das partes envolvidas se coloca literalmente no lugar da outra agindo e falando como ela se sente com toda a situação. No exemplo trazido no artigo, o CEO e o CTO de uma organização acabaram resolvendo um conflito por conseguirem ser assertivos ao descrever a outra parte resultando em uma compreensão dos sentimentos envolvidos no problema.

Mesmo que essa estratégia seja importante para que as partes envolvidas em um conflito possam entender como a outra parte se sente, recomenda-se que as

demais ações de autoconhecimento e repertório de sentimentos possam ser um complemento para que a dramatização seja uma ferramenta ainda mais poderosa.

## **Liderança assegurar que as pessoas se sintam aceitas**

Esta ação talvez seja uma das mais importantes para que as pessoas comecem a falar um pouco mais sobre seus sentimentos e esbarra inclusive no tabu sobre pensar mas não falar. Ter uma liderança aberta a receber esses sentimentos incentiva que as pessoas sintam e se expressem.

Aqui falamos sobre uma aceitação da diversidade de emoções. Não faz parte dessa estratégia abrir o espaço porém julgar o sentimento do outro. Descarte frases como: “nossa, mas foi algo tão simples...” ou “você se chateou tanto por causa de um feedback?” ou ainda “para de mimimi, não precisa reagir dessa forma”. É importante entender que cada ser humano possui uma bagagem diferente e lida de forma diferente com as situações. Não temos controle sobre o que sentimos, mas se soubermos acolher e escutar os sentimentos, poderemos tomar ações mais construtivas.

## 4) Fazer sem perceber

Quando falamos de agir de forma inconsciente, ou seja, de agir de determinada forma sem que todos do time percebam o porquê, nos deparamos com um dos tabus mais desafiadores. Justamente porque ele não é visível.

Para acabar com esse padrão então, é necessário realizar uma forma de varredura nas atitudes das pessoas do time para entender um pouco mais a fundo as motivações, e causas por detrás dos comportamentos do dia a dia. Principalmente quando falamos sobre cultura. Estas talvez sejam as ações mais práticas que o artigo sugere, inclusive por trazer a necessidade de ajudas externas à organização.

### **Contratação de um/a facilitador/a externo/a**

A importância de uma pessoa neutra nesse processo se dá por um não enviesamento a respeito das ações que a organização está procurando rastrear ou entender. A pessoa que facilitará o processo trará perguntas livres de julgamento e observações aprofundadas para provocar reflexões que talvez a equipe não conseguiria acessar sozinha.

Porém, a organização tem um papel essencial nesse processo uma vez que será ela quem fornecerá insumos para que o/a facilitador/a possa trazer a tona os vieses inconscientes da cultura.

## **Técnica dos Cinco Porquês**

Esta técnica pode ser utilizada não só como um complemento da ação anterior, mas também como uma forma de evitar que esse tabu volte a acontecer novamente, sendo acolhida na rotina da equipe.

A técnica consiste basicamente em perguntar o “porquê” pelo menos 5 vezes, ou quantas mais sentir necessidade, de forma que a causa raiz do que está sendo trazido possa aparecer. Sendo assim, aprofundando essa motivação, o time consegue perceber se faz sentido ou não prosseguir gerando insumo inclusive para possíveis novas ideias e soluções.



# Acabe com os tabus

Agora que você já sabe identificar os 4 diferentes tipos de tabus que apresentamos ao longo do e-book e tem em mãos diferentes alternativas para agir de modo a quebrar cada um deles, basta começar!

As reais transformações acontecem quando trazemos o conhecimento para prática e é justamente essa a missão deste e-book: aprofundar a sua visão sobre os tabus e o seu impacto na cultura e trazer diretrizes específicas sobre como lidar com eles de forma mais saudável nas organizações.

Precisamos de cada vez mais lideranças e pessoas dispostas a quebrarem a barreira do desconforto, falarem sobre os problemas para, então, podermos pensar em conjunto qual o melhor caminho para resolvê-los. Esse não é um desafio simples, mas tenha certeza de que muitas pessoas também estão buscando criar ambientes e culturas mais conscientes e saudáveis que integram resultados e bem-estar, que cuidam do negócio na mesma medida em que cuidam das pessoas. Afinal, como a Tribo gosta de falar, todo desafio de negócio é um desafio de gente. É justamente por isso que falar sobre tabus e acabar com esses padrões nocivos para a cultura, é cuidar dos resultados e da performance das suas equipes e da sua empresa!

# Sobre as parcerias

## MIT SMR Brasil

A MIT Sloan Review Brasil é a revista que une tecnologia e gestão, modelo de negócio e inovação, como nenhuma outra revista no mundo. Viemos para o Brasil com o propósito de capacitar e estimular nossa comunidade de gestores e empreendedores a liderar a transformação contínua de suas organizações por meio de novas culturas e novas tecnologias, alavancando assim seus resultados e sua presença no mercado, nacional e global. **Viemos formar os pioneiros digitais da gestão brasileira**

## Movimento Mulher 360

O Movimento Mulher 360 é uma entidade sem fins lucrativos, uma iniciativa empresarial em prol da equidade de gênero e empoderamento feminino nas corporações. Sua plataforma de atuação é estruturada em 3 dimensões: fomento, sistematização e disseminação de conhecimentos e práticas com o objetivo de acelerar o avanço da equidade de gênero nas empresas e nas suas cadeias de valor. Em 2020, já são 72 grandes empresas associadas ao Movimento. Saiba mais em [www.movimentomulher360.com.br](http://www.movimentomulher360.com.br)

## Tribo

A Tribo é para pessoas apaixonadas por construir culturas humanizadas, de alto resultado e orientadas por um propósito. Somos uma consultoria especializada em cultura organizacional, que apoia as empresas em processos de diagnóstico e transformação cultural, formação de lideranças, programas de desenvolvimento e experiências imersivas. Através de nossos projetos, ativamos as lideranças, engajamos e desenvolvemos times e criamos estruturas que sustentam a transformação no dia a dia. Nossas soluções integram resultados e pessoas, pois acreditamos que todo desafio de negócio é na verdade um desafio de gente.



# Time

## Autoria:



**Thaís Ananias**  
Consultora  
e Facilitadora na Tribo



**Stephanie Crispino**  
CEO na Tribo

## Revisão:



**Lavínia Pedrosa**  
Social Content Creator  
na Qura Editora

## Diagramação:



**Roberta Cunha**  
Designer na Tribo

# Quer mais conteúdos sobre tecnologia aplicada a gestão e negócios?



Então assine agora a MIT Sloan Review Brasil com um super desconto exclusivo

Acesse:

[MITSLOANREVIEW.COM.BR/ASSINATURA](https://mitsloanreview.com.br/assinatura)

Use o cupom **ACABECOMOSTABUS** e ganhe 20% de desconto!