

Conhecimento compartilhado

A partir das interações da rede de mulheres, as organizadoras e convidadas trouxeram reflexões e conhecimentos específicos das áreas, em um processo contínuo de aprendizagem, neste espaço do blog.



Editora-chefe:
Gabriela Camargo

Colaboradoras:
Adriana Tamashiro
Gabriela Camargo
Sabrina Ramiles

Projeto gráfico e editoração:
Adriana Tamashiro

Ilustrações:
Adobe Stock

Fotografias:
Adobe Stock

Fale conosco:
contato@empatiacriativa.com.br
empatiacriativa.com.br



Índice

- 04 Quando devo pedir ajuda?
- 06 Afinal, empatia é se colocar no lugar do outro?
- 11 Essa coisa de nome das coisas
- 14 Onde há fumaça deve haver fogo em algum lugar
- 20 Precisamos falar sobre nos calarmos
- 23 Quais informações um anúncio de vaga deveria conter antes de ser compartilhado em grupos de WhatsApp
- 25 Perguntas abusivas ou discriminatórias em uma entrevista de emprego
- 27 Perguntar ofende?
- 31 Visão Sistêmica



Publicado em 12 de maio de 2021

Quando devo pedir ajuda?

 Adriana Tamashiro

Você sabe diferenciar quando está pronta para efetivamente solicitar ajuda de outras pessoas ou pares em um processo de mudança pessoal?

Muitas vezes procuramos grupos ou pessoas para “desabarmos” e desabafarmos e tudo bem também, isso não é um problema, afinal, todo mundo precisa de um “colinho” de vez em quando. Mas é importante conseguir identificar quando precisamos somente de acolhimento ou quando estamos prontas para realmente pedir ajuda e mudar nossa condição.

Muitas vezes, antes mesmo de conseguirmos organizar nosso interno e solicitar um pedido específico, também precisamos de auxílio profissional para entendermos alguns sentimentos e necessidades que podem se apresentar emaranhados e confusos.

Nem sempre um desabafo ou reclamação gerará um processo de mudança se você mesma não estiver pronta para mudar. Então vale se questionar sempre:

- 1 Já pesei todos os prós e contras e coloquei na ponta do lápis se consigo sair da situação que estou? (caso envolva custos, planejamento e sobrevivência)
- 2 Eu preciso nesse momento de ajuda para mudar em alguma decisão que já tomei ou preciso de auxílio e orientação para o que poderia ser feito?
- 3 A solicitação específica que penso em fazer cabe ser compartilhada com aquela pessoa ou grupo?
- 4 Me atentei (ou perguntei) para a outra pessoa ao solicitar ajuda se aquele é um bom momento para ela me amparar ou se possui condições internas (emocionais) para me auxiliar? (caso não seja um profissional remunerado já disposto a desempenhar esse papel)
- 5 Eu quero realmente mudar minha situação?

A primeira questão é sempre conseguir identificar em qual estágio estamos e se realmente estamos abertas para mudanças. Grupos como esse tem por objetivo promover jornadas transformadoras começando pelo nosso interior. Acreditamos na máxima da Teoria U com a frase de William O’Brien:

O sucesso de uma intervenção depende da qualidade interna do interventor

Mais que isso, só podemos promover processos coletivos de mudanças ou auxiliar indivíduos e grupos quando estes estão com coração, mente e vontade abertos.

Quando passamos muito tempo justificando a nossa falta de perspectiva ou condição e jogando a responsabilidade sempre em agentes externos, há uma possibilidade de estarmos em um processo de autossabotagem e negação. Lógico que há inúmeros casos em que realmente as condições externas são limitantes, mas no geral, quando isso também é muito específico, os pedidos de ajuda são muito mais objetivos e diretos, pois é possível identificar a origem dos incômodos ou situações difíceis.

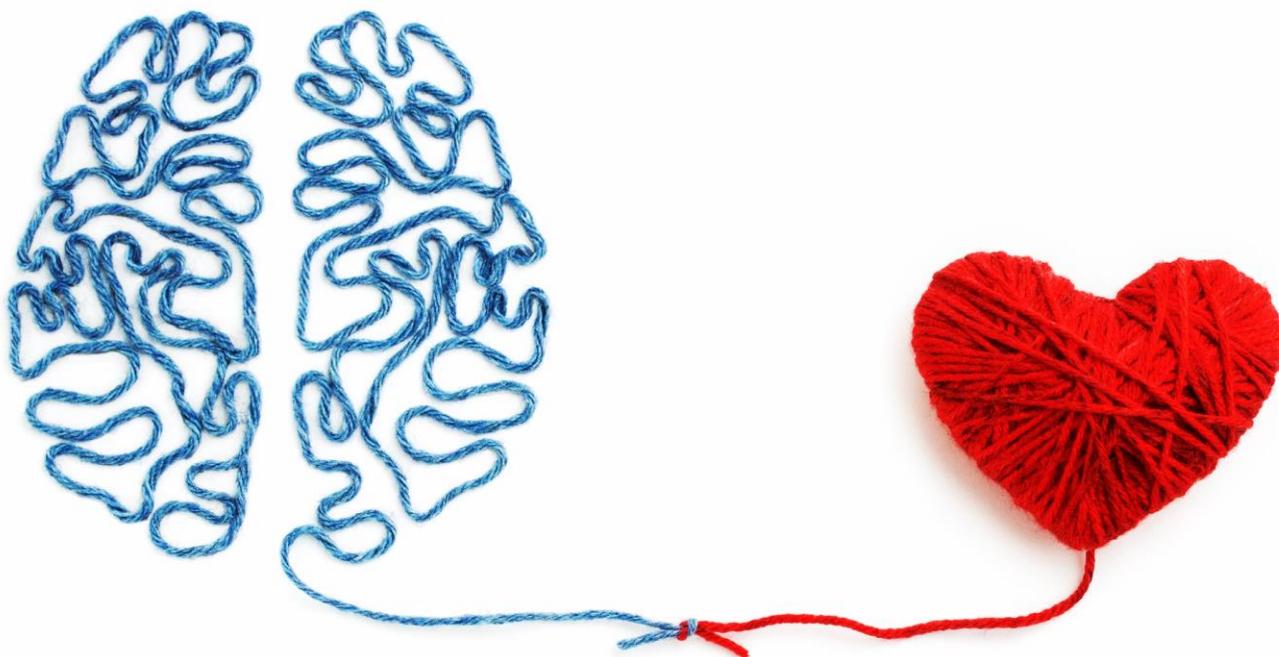
Mas, nem sempre a situação externa é justificativa para tudo. Pode piorar condições, mas precisamos de verdade olhar para dentro e separar sentimentos e necessidades com objetivo de construirmos melhores estratégias para mudanças.

O exercício é difícil por exigir autoconhecimento e aprimoramento da nossa condição emocional, mas não é impossível. Uma avaliação anterior a um pedido de ajuda pode aproximar e trazer novos pares para a solução de problemas complexos, sejam eles pessoais ou coletivos. ■

Publicado em 20 de abril de 2021

Afinal, empatia é se colocar no lugar do outro?

 Adriana Tamashiro



Vou começar esse texto já respondendo a pergunta. Não. Literalmente, emocionalmente e fisicamente isso é impossível. Talvez aí resida a principal falha de entendimento do conceito de empatia, porque tentamos explicar um conceito por uma figura de linguagem.

A analogia faz sentido, porque a única forma de compreendermos um termo subjetivo é criando uma alegoria. No entanto, possivelmente as pessoas falham em “sentir empatia” porque empatia não é um sentimento.

Empatia é um estado. Um exercício constante de abertura para entendimento do que é diferente da própria experiência, que passa necessariamente pela suspensão de julgamentos.

Hoje, é considerada uma habilidade socioemocional. Neurologicamente, ativa áreas do cérebro em resposta a determinadas ações de forma similar e pode ser medida. Cerca de 98% dos seres humanos têm a capacidade de reconhecer, compreender e reproduzir emoções alheias. (De 1 a 3% apenas da humanidade apresentam de fato psicopatia e incapacidade de estabelecer essas conexões) [1].

Existem 3 tipos de empatia, de acordo com Paul Ekman e Daniel Goleman, teóricos sobre inteligência emocional:

Empatia emocional ou afetiva: é aquela que normalmente as pessoas confundem o conceito com a ação na hora de aplicar de forma prática e é nessa que a maioria das pessoas “falha”. Nela, um indivíduo realmente se sente tão tocado com um relato que seu cérebro entende que uma dor possa ser compartilhada. É a parte emocional que se conecta com o outro e nos faz chorar ao ver um filme ou ouvir um relato, por exemplo. Não há um entendimento racional nesse processo e esse tipo não costuma ser o mais adequado para solucionar problemas.

Empatia cognitiva: é aquela que consegue reconhecer a dor alheia, sem necessariamente senti-la. É diferente da compaixão, na qual uma pessoa pode acreditar fazer parte daquela dor e diferente da simpatia, na qual o indivíduo pode “dar razão” ou ter afinidade com o pensamento alheio e apenas concordar com determinados pontos de vista. Este nível considera racionalizar o “sentir” do outro para compreender uma percepção de mundo diferente. Não há necessidade de sentir o que o outro sente e se colocar na mesma situação. Basta que exista suspensão de julgamento. Exemplo: quando uma

mulher nos conta que está odiando estar grávida. Possivelmente, se você não pode ou não quer ter a experiência de gestação, só poderá entender racionalmente uma afirmação dessas, reconhecendo um sentimento e compreendendo outro ponto de vista e não terá a possibilidade de “se colocar na mesma situação” para sentir o mesmo. A maioria das pessoas parte para algum tipo de julgamento, tentando oferecer resposta ou interação. É nessa hora que este tipo de empatia precisa entrar em ação.

Empatia compassiva/solidária: aqui teremos outra possível confusão com relação ao uso dos termos. Quando pensamos em compassiva e solidária, automaticamente remetemos à compaixão. Mas, quando falamos sobre empatia, não necessitamos fazer parte de uma dor, como já foi dito anteriormente. As palavras aqui apenas simplificam um processo estruturado e bastante defendido por Brené Brown, pesquisadora e especialista no exercício da empatia, na seguinte ordem:

- 1 Tomar perspectiva
- 2 Suspender julgamentos
- 3 Reconhecer emoções
- 4 Comunicar/agir com eficiência

Notem, que adicionamos um quarto item neste ponto, que diz respeito ao regulamento das nossas próprias emoções. Uma vez que uma pessoa só consegue se comunicar com eficiência ou agir a partir de um contexto apresentado quando passou pelos estágios anteriores com sucesso. É chamada de compassiva por impelir a uma ação.

Na vida cotidiana, seria o caso de vermos uma criança que acabou de arrebentar o joelho, caindo na calçada e prontamente nos colocarmos à disposição para entender que existe uma dor e que talvez aquela criança não passe pela experiência da mesma forma que passaríamos e que não precisamos cortar nosso joelho para sentirmos a mesma dor, sendo também necessária a suspensão do nosso julgamento, evitando dizer frases do tipo: “não chore, isso não é nada”. Isso é reconhecer e acolher a emoção do outro. Já agir/comunicar, poderia passar por atividades como dar um abraço na criança e auxiliar na assepsia e proteção da ferida ou escolher alguma outra ação que tenha por objetivo resolver o “problema”, sem atropelar um sentimento existente no outro ser humano.

Ou seja, olhamos para as necessidades, além dos sentimentos. E por conta disso, o exercício da empatia se torna complexo.

Comunicação não-violenta e empatia

O desenvolvimento de outra competência se faz necessário para que a empatia realmente seja uma habilidade: a capacidade de identificarmos as diferenças entre sentimentos/emoções, necessidades e estratégias, campo de estudo da comunicação não-violenta (CNV), desenvolvida por Marshall Rosenberg.

Todo sentimento aponta uma necessidade, mas frequentemente confundimos necessidades com emoções. Por consequência, nesta confusão, não conseguimos traçar boas estratégias (travamos) ou escolhemos caminhos questionáveis na tentativa de solucionar problemas.

Voltando ao menino que se feriu no joelho. Se o pegássemos no colo e sem dizer nada, já começássemos a limpar e fechar aquela ferida, estaríamos resolvendo um problema? De certa forma sim, mas não exercitaríamos itens importantes para uma resposta empática, pois alguns eventos, quando passam pelo emocional do outro podem se tornar traumáticos, se forem desconsiderados os “limites do outro” sem o entendimento também das limitações pessoais para lidar com determinados tipos de assuntos/problemas.

A coisa complica um pouco mais quando começamos a estudar CNV e descobrimos que para chegarmos em uma comunicação eficiente, precisamos exercitar também nossa capacidade de escuta.

Escuta ativa

Realmente, não vim aqui facilitar a vida de vocês e sim, reforçar que não banalizemos a empatia, por passar por habilidades extremamente complexas de serem exercitadas.

Existem 4 níveis de escuta que são muito exercitados dentro da Teoria U [2]. O sucesso de uma mudança na percepção ou comunicação, depende da habilidade em observar a qualidade da própria escuta e ajustá-la ao que é necessário em cada situação.

Nível 1 – downloading (julgamento): tipo de escuta limitada a confirmar o que já sabemos. Nada novo é absorvido. Como exemplo, podemos usar o clássico: “Está frio hoje né?” “Sim, está frio”. Ou: “nossa, nosso chefe está uma fera hoje né?” “é o que parece.”

Nível 2 – escuta factual (debate): este nível de escuta requer a suspensão dos julgamentos e nos colocamos em modo de mente aberta. Nele, entendemos as informações e diferenças. Notamos as diferenças de opiniões e informações. Exemplos, debates amigáveis sobre pontos de divergência no trabalho, mesmo que não cheguem a um denominador comum. Mas não afetam o emocional de nenhuma das partes no relacionamento. “Vamos fazer uma concorrência!” “Não, porque não concordo e acredito que seja o motivo de tanta toxicidade no mercado!”, e aí se inicia uma argumentação sobre o assunto, com as partes expondo seus pontos de vistas, mesmo que não concordem, sem que gere desconforto real porque passamos do nível de julgamento.

Nível 3 – escuta empática (diálogo): este nível de escuta requer coração aberto e uso das nossas capacidades de conexão. Somos capazes de enxergar e compreender a situação (só nesse nível de escuta começamos a exercitar a empatia, como habilidade). Ex.: “estou muito triste porque fui demitida hoje” “puxa, é péssimo sentir essa tristeza, consigo te compreender” (notem que não há necessidade de oferta de nenhuma solução, só conexão). A frase que não seria nada empática, mas que a maioria das pessoas por não suspender os próprios julgamentos pode fazer é: “puxa, que pena, mas que bom que está viva e pode trabalhar, não?” (Há uma enorme diferença entre essas escutas. Podemos chamar, algumas vezes, de positividade tóxica, por não gerar nenhum tipo de conexão).

Nível 4 - escuta generativa (criatividade coletiva): escutamos as possibilidades de futuro emergente, abrindo espaço para que o novo aconteça. Todos nós já experienciamos em algum momento isso, mas é um nível difícil de obtermos. Exemplo: pensem naquele dia que ficaram toda a madrugada conversando com alguém, e, para além da conexão, conseguiram estabelecer um fluxo contínuo e nem perceberam a passagem do tempo (estado de fluxo). Esse é o quarto nível de escuta, em que estamos com mente, coração e desejo abertos juntos e conseguimos construir novas ideias e possibilidades. Não é irreal no ambiente de trabalho. Muitas equipes ao exercitarem muito os níveis de escuta conseguem estabelecer por meio de facilitações esse momento de cocriação.

Qual a diferença entre alteridade e empatia e por que não podemos substituir um pelo outro?

Recentemente, existe um debate para substituição do conceito de EMPATIA pelo de ALTERIDADE.

Do meu ponto de vista, são dois conceitos complementares, necessários e não excludentes. Vamos começar pela etimologia:

EMPATIA: advém do grego EMPATHEIA, formado por EM-, “em”, mais PATHOS, “emoção, sentimento”

ALTERIDADE: em latim, a origem da palavra está na palavra alteritas. O radical alter significa “outro”, enquanto itas remete a “ser”, ou seja, em sua raiz, alteridade significa “ser o outro”.

Vou fazer a advogada do diabo agora.

Racionalmente, se queremos somente tomar a perspectiva do outro faria muito mais sentido usarmos a palavra alteridade não?

Segundo Mariza Peirano, antropóloga [3]:

“

A alteridade é um aspecto fundante da Antropologia, sem o qual a disciplina não reconhece a si própria

”

A Antropologia toma por base o reconhecimento das diferenças entre o universo cultural de um indivíduo e de outro. Abole hierarquias e tenta se aprofundar no entendimento real das complexidades de determinados grupos pesquisados. É um processo bastante racional, como se colocar imediatamente em terceira pessoa, fora da situação e mapear itens comuns e divergentes em determinados contextos, separar e analisar. O olhar é clínico.

Em determinados momentos, em contextos de jornadas de usuários por exemplo, nos valemos muitíssimo da alteridade. Ela realmente é a base para desenvolvermos bons projetos de pesquisa e boas soluções.

No entanto, quando propomos a substituição do conceito de empatia pelo de alteridade, eliminamos o entendimento das subjetividades que a empatia se propõe a atravessar, não mais somente do lugar de origem de uma terceira pessoa, mas de um “relacionamento” e de processos de cocriação. E é por isso que o *design thinking* e jornadas de *user experience* não se valem somente da Antropologia, mas também da Etnografia, Netnografia, Sociologia e Psicologia, desenvolvendo ferramentas que são acessíveis sem que profissionais tenham que realmente se especializar em todos esses campos de conhecimento. Entender comportamentos e motivações passam por diferentes tipos de olhares, mas não devemos banalizar ou priorizar as ferramentas (que podem mudar e serem substituídas por melhores no decorrer do tempo) em detrimento dos próprios campos de conhecimento da humanidade que são muito mais amplos.

Na alteridade, não necessariamente a cocriação ou escuta generativa (quarto nível) se apresentam necessárias. Uma pessoa pesquisadora pode desenvolver argumentos e soluções sozinha, sem a colaboração de outras pessoas ou mesmo do grupo que esteja sendo pesquisado, por se tratar de uma atividade individual. No desenvolvimento de soluções que passam pela empatia como habilidade socioemocional, sim. Porque a empatia só existe no relacionamento com o outro. A observação e reconhecimento de padrões ou não são uma das partes desse processo.

Assim, não são excludentes, são complementares.

O mapa de empatia, criado pela XPlane como extensão da metodologia Canvas, é uma ferramenta importantíssima para entendermos quem são as pessoas dos grupos de interesses e não poderia chamar mapa de alteridade (focando somente na parte racional da pesquisa) porque pretende construir “valor”. Valor só pode ser construído compreendendo emoções e relacionamentos (campo de estudo do branding, da publicidade e do marketing por exemplo e notem que os 3 estão no campo da comunicação que, como falei anteriormente, para ser eficiente, precisa passar por todo um processo anterior).

Não é a toa que dentro do mapa de empatia, o item que fica no topo da ferramenta é: o que sente/pensa.

Se nos baseássemos somente na alteridade, talvez o “sentir” não fosse necessário e perderíamos um componente de peso das escolhas das pessoas que nem de longe são somente racionais. Pelo contrário, conforme aponta uma pesquisa da Universidade de Harvard, 95% das nossas decisões diárias são tomadas inconscientemente e com base em nossas emoções.

Não podemos simplesmente eliminar o campo das emoções. O que a empatia possibilita, junto com a alteridade, como habilidade socioemocional, é a capacidade de reconhecer, não julgar, compreender e agir a partir de dados que nos são fornecidos com relação à experiência de outra pessoa ou grupos, diferentes dos nossos e muitas vezes divergentes do que nós mesmos teríamos como vivência.

Como vimos acima, exercitar tudo isso não é simples. É preciso avaliar a nossa própria condição interna e a existência de um universo interno no outro, entender a diferença entre sentimentos e necessidades com o objetivo de elaborarmos a melhor estratégia de comunicação para só depois de todo esse processo, chegarmos em uma ação.

Na maioria das vezes, isso acontece em fração de segundos. Algumas ferramentas isoladas, como exercitar os níveis de escuta, já são difíceis de serem aplicadas. Abertura, paciência, autoconhecimento e muita reflexão são pré-requisitos.

Antes de simplificarmos processos e propormos novas terminologias, pode ser bem interessante buscarmos a origem das coisas, evitando a banalização.

E você, sabia que empatia envolvia todas essas questões? ■

REFERÊNCIAS:

[1] MORANA, Hilda. Psicopatia por um especialista. Matéria publicada no Jornal “Folha de São Paulo”, de 20 de Abril de 2003.

[2] SHARMER, C. Otto. Theory U: Leading from the Future as it Emerges. Second Edition. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2019.

[3] PEIRANO, Mariza. A teoria vivida: e outros ensaios de antropologia. Companhia das Letras. E-book. 2006.

RECOMENDAÇÕES:

Livros:

BROWN, Brené. A arte da imperfeição. Editora Novo Conceito. 2012
_____. A coragem de ser imperfeito. Editora Sextante. 2016

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional. A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Objetiva, Tradução revista em 2001 do original 1995.

ROGERS, Carl. Tornar-se pessoa. Editora Martins Fontes. 2009

ROSENBERG, Marshall. Comunicação Não-Violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Ágora. 2006.

Vídeos:

BROWN, Brené. The Power of Empathy. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jz1g1SpD9Zo>

EKMAN, Paul. Is Compassion na Emotion? Empathy and Compassion in Society, 2013: Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JwncvLOCMel>

Filme:

Divertida Mente. Walt Disney Studios. 2015.

Publicado em 19 de abril de 2021

Essa coisa de nome das coisas

 Gabriela Camargo

N O M E

“
Se a rosa tivesse outro nome, ainda assim
teria o mesmo perfume.

William Shakespeare

Confesso que adoro essa frase de Romeu e Julieta e uso em mais situações que seria indicado para alguém que trabalha com criação. Mas tem vezes que ela se encaixa tão bem com o que quero dizer, que se torna impossível abrir mão desse recurso.

Não se engane. Nosso assunto aqui não será literatura inglesa, Shakespeare e nem ao menos naming, que até parece ser um caminho óbvio, pelo título e pela citação. Essa cabeça de cabelos grisalhos é realmente estranha e está preocupada com nomes por conta de definições novas para o mesmo cargo.

Vamos ao começo

Eu me formei em 2006, quando já existia internet e redes sociais e os blogs estavam no auge, mas as agências de publicidade ainda se classificavam entre *on* ou *off-line*. As grandes agências, os nomes tradicionais, eram *off-line*. As mais modernas, que estavam surgindo, eram *on-line*. Um redator ou redatora, normalmente, fazia ou digital ou impresso, raramente fazia as duas coisas. O nome era redator e você talvez tivesse sua especialidade.

Às vezes, dependendo do lugar em que você era contratado, o cargo na carteira de trabalho era analista de comunicação ou analista de marketing, mas isso é burocracia em função de corporativismo ou sindicato.

Nessa época, eu tive a sorte de trabalhar em um lugar que tinha uma visão mais ampla e que já acreditava em comunicação integrada, multimídia. O que hoje é óbvio, já foi uma tendência e depois uma novidade. A cada novo meio de contato com o público, a gente precisou aprender uma nova forma de se comunicar e isso foi se aprimorando ano a ano, afinal a linguagem é uma coisa viva.

Por ser viva, a linguagem também dá uma bagunçada no nome dos cargos. O que antes eram, vamos dizer, especializações da redação, agora parece que são tidos como cargos autônomos.

O nome de quem escreve

Eu, particularmente, sempre desenvolvi textos para sites, trabalho com o digital desde que era estagiária pensando em lógica, clareza, na navegação e retenção de usuários. A forma de desenvolver esses conteúdos foi evoluindo: houve um tempo em que tudo tinha que ser muito curto, para priorizar o espaço. Texto para uma tela tinha que ser mínimo, conciso e tinha que caber no layout.

Depois os parâmetros mudaram e a prioridade passou a ser a facilidade de compreensão do usuário. A ideia era diminuir a ocorrência de dúvidas, conduzir a navegação e tornar a interface o mais autoexplicativa possível. Nem todo redator sabia fazer isso, mas um redator focado em digital normalmente tinha essa expertise. Foi mais ou menos nessa época que comecei a ouvir falar em *UX writing* (escrita para experiência do usuário).

As primeiras vezes que ouvi falar em *UX* (*user experience* ou experiência do usuário), o foco era muito na organização e navegação dentro do site. Tinha muita pesquisa e design, quase nada sobre texto. Depois, começaram a pipocar os cursos de *UX writing* e lá fui eu fazer alguns.

Qual foi a surpresa? As informações disruptivas (a palavra estava muito na moda) explicavam basicamente uma especialização da redação, uma aplicação para melhorar a funcionalidade e sim, experiência do usuário.

Não me entenda mal, um redator precisa sim estudar para fazer o *UX writing*, mas não é um outro universo, está mais para um satélite próximo, que exige um preparo especial para chegar lá, mas está dentro do seu sistema.

Redação X Copywriting

Claro que *UX* não foi a única novidade no ramo, foram várias inovações nas redes sociais, com um campo enorme de coisas para se atualizar. Aprender como se comunicar no Facebook, no Twitter, no Youtube e depois em cada lançamento de cada rede. Entender que tipo de conteúdo é mais interessante para cada lugar e qual a linguagem que deve ser usada. Bem, são mídias diferentes e a gente precisa se adaptar a cada uma delas, certo?

Mais ou menos. Vamos dizer que eu falo inglês razoavelmente bem e sempre tive um currículo no idioma, porque vai que aparece uma oportunidade. É aquela coisa, redator é *copywriter*. Pelo menos era o que eu achava.

Um contato falou que tinha visto no meu portfólio que eu fazia *copywriting*, na verdade não estranhei, porque o uso de estrangeirismo em agência é enorme. Mas ao longo da conversa fui percebendo que ela estava falando como um tipo de redação específica para redes sociais. Freela que vem, freela que vai, vejo o termo ir se popularizando. Até que sai na Propmark uma matéria separando o que redator e o que é *copywriter*.^[1]

Segundo o texto, o redator seria generalista e o *copywriter* seria um especialista. Certo. Ai vem que o redator seria uma espécie de guardião da ideia enquanto o *copywriter* é só texto. O redator saberia escrever para diversas mídias e o *copywriter* é focado em usar técnicas para conseguir uma reação específica e imediata do público nas mídias digitais. Aqui eu começo a achar que temos problemas e nem vou entrar na questão da tradução.

Explico. Da forma que é explorado no texto, o *copywriter* é um profissional mais técnico, menos estratégico, que as empresas contratam para conseguir resultados imediatos em mídias digitais. Mas, por trabalhar mais com certas técnicas, um *copywriter* deixa de ser um redator? Não faz sentido. O redator é tido como um profissional que faz textos mais formais, que seriam incompatíveis com a linguagem necessária para redes sociais e isso também é um argumento muito fora da realidade. Cada cliente, em cada mídia, exige uma linguagem diferente. Algumas mais formais, outras mais informais. O mesmo vale para posts, blogs, podcasts e redes display. Colocar um redator como alguém que escreve só de um jeito, sei não, soou estranho.

Sem contar os exemplos, como o *storytelling*. Talvez eu esteja fazendo de um jeito errado, mas costumo usar para envolver a campanha inteira, seja digital, endomarketing ou um evento. Afinal, envolver o público em uma história é muito forte, é necessário para quem quer engajar equipes, vender, conquistar seguidores ou convencer a tomar vacinas. Na internet, no postinho ou na televisão. Não é prerrogativa de apenas uma mídia.

Insegurança em tempos de LinkedIn

Não é raro encontrar novas definições de cargos na rede de relacionamentos profissionais. Em nome dos algoritmos e do marketing pessoal, a gente investe em diferenciação, afinal precisa se tornar uma marca relevante. Isso, se você está lá trabalhando seu perfil. Além de redator, *UX writer*, e *copywriter*, tem conteudista, especialista em conteúdo, *storyteller*, escrita criativa e por aí vai.

Claro que a cada escolha, uma renúncia. Ao me posicionar como alguém que acha que essa classificação é uma teorização meio sem sentido, posso ser vista como ultrapassada, rabugenta, mesmo que a minha ideia seja só mostrar que tanta variedade de cargos é mera burocracia. Afinal os bons profissionais seguem escrevendo coisas incríveis, independentemente do nome que são chamados.

Conta pra gente: o que você pensa sobre tudo isso? ■

REFERÊNCIA:

— [1] <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6782312698102333440/>, acessado dia 16 de abril de 2021

Publicado em 18 de março de 2021

Onde há fumaça deve haver fogo em algum lugar

 Adriana Tamashiro

Eu sempre gosto de usar a frase acima, ao lidar com organizações, apesar de clichê. Quando focamos em observar as necessidades, falas, dores e desejos das pessoas surgirão diversos temas que precisam ser abordados com bastante cuidado.

O monitoramento netnográfico é bem relevante para sinalizar a existência de muitos problemas dentro das empresas quando falamos em *employee experience* e de muita insatisfação por parte dos candidatos, principalmente nos processos seletivos.

No episódio da vez, um post de LinkedIn causou bastante tumulto por debochar de algumas perguntas clássicas em entrevistas de emprego. Na sequência, foi possível observar uma enxurrada de reclamações e relatos negativos de vários usuários da plataforma, em entrevistas de áreas completamente diferentes.

Nesta reflexão, quero falar sobre vários assuntos conectados.

O que está acontecendo?

Em pleno 2021, já não é novidade falarmos em *human centered*. No entanto, quando falamos das jornadas dos colaboradores dentro das organizações (*employee experience*), ainda engatinhamos.

Hoje, existe uma desconexão entre pessoas e entre as áreas internas de muitas empresas que refletem diretamente no primeiro ponto de contato entre pessoas e organizações: no processo seletivo.

Mas vamos por partes. Vou tentar facilitar o entendimento porque esse texto será longo.

Quando conhecemos uma pessoa, normalmente esperamos que exista uma troca, certo? Dificilmente criamos conexão se uma das partes não demonstra interesse, não está presente de fato durante uma conversa, se usa frases genéricas ou enigmáticas ou se discorre sobre si mesma como se tivesse decorado um roteiro.

Se conhecemos uma pessoa no Tinder e marcamos um encontro que apresente as características acima, a maioria dos indivíduos consideraria essa experiência, um desastre completo.

E por que fazemos isso nos “primeiros encontros” entre candidatos e empresas?

Vamos aos fatos. A maioria dos relatos em redes sociais e em grupos sobre empregabilidade nas comunidades de outras redes sociais ou apps de mensagens instantâneas como WhatsApp e Telegram apontam para:

- 1 Despreparo de recrutadores, seja por nem olharem currículos e portfólios, por não saberem lidar com novos cargos, posições híbridas/novas funções, por não prestarem atenção ao que o candidato está falando, ou mesmo utilizar roteiros estruturados, fechados e sem revisão em entrevistas, que hoje não conversam com a realidade e anseios da maioria das pessoas;
- 2 Falta de entendimento dos próprios candidatos sobre a utilidade de um monte de etapas, testes e motivos de determinadas perguntas serem feitas durante um processo seletivo, fechando quase que instantaneamente um canal de comunicação por uma pergunta feita de forma equivocada por parte da empresa.

Nas entrevistas de emprego, a maioria das empresas ainda trabalha com formas de selecionar candidatos bastante arcaicas, sem talvez se atentar que isso seja um tiro no pé. É quase ridículo usarmos o termo humanização quando lidamos com subprocessos de Recursos Humanos, mas pasmem, isso é uma das disciplinas de último semestre em algumas instituições de ensino, o que demonstra que a coisa é bem séria e que dezenas de métodos e regras foram desenvolvidos ao longo dos anos para otimizar e padronizar processos a ponto de lidarmos mais frequentemente com relacionamentos “robotizados” do que verdadeiramente humanizados. Exemplos disso são as clássicas perguntas dos roteiros tradicionais de entrevistas e que a maior parte dos candidatos não veem o menor sentido:

- Por que você está se candidatando a essa vaga?
- Por que você escolheu a nossa empresa?
- Você trabalha atualmente?
- Qual o seu objetivo profissional?
- Onde e como você se enxerga em 5 ou 10 anos?
- Se fosse um animal, qual você seria?

Qualquer recrutador sabe que existe justificativa para todos esses exemplos e quais critérios estão sendo avaliados em cada uma dessas perguntas. Mas os candidatos não sabem e nem teriam porque saber se ninguém se dá ao trabalho de explicar para que servem de forma transparente e a maioria também não consegue dar um feedback para todos os candidatos dentro de um processo. Um problema clássico de comunicação que gera desconexão imediata nesse “primeiro encontro” e impacto negativo na reputação como marca empregadora.

Há maneiras de reformular essas e outras questões padrões em roteiros de entrevistas aprendidos que dão um pouquinho de trabalho fazer, mas são necessárias para serem contextualizadas para a época em que estamos vivendo. Isso é necessário, inclusive, porque o tom de voz utilizado reflete o posicionamento da marca/empresa. Não é algo que talvez um recrutador que não tenha nenhuma vivência em áreas de comunicação consiga fazer sozinho. Isso está relacionado ao branding, ao marketing e hoje com UX writing também dentro da construção das jornadas. E aí voltamos a apontar para uma questão anterior: a falta de conexão entre pessoas e áreas dentro de uma mesma empresa, não só com candidatos no recrutamento e seleção. Essa falta ou falha de comunicação geram inclusive descrições de vagas altamente questionáveis e processos seletivos ineficientes.

E se começarmos a puxar toda a cadeia de relações cavaremos um buraco muito fundo. Então, neste texto vale somente entendermos que precisamos manter uma visão sistêmica. Isso significa que qualquer ação tem impacto em outras atividades, dentro de uma cadeia bem mais complexa.

Qual o problema de fato?

O principal problema, como alguns exemplos já descreveram acima é de COMUNICAÇÃO. Um diálogo só acontece se as duas partes estão abertas para isso, considerando os universos internos de cada um dos envolvidos. Hoje, não funciona mais a postura enigmática que só a empresa entrevista e não oferece espaço para trocas reais, mesmo que seja na primeira abordagem (e não basta perguntar para o candidato se ele tem alguma dúvida). Criar esse espaço de diálogo é responsabilidade da empresa.

É mais difícil selecionar abrindo espaços para diálogos? Com certeza. Porém, assim como em *customer experience* há muitos anos já se aprendeu que usuários/clientes/pessoas precisam ser ouvidos, o RH também precisa aprender isso já para o processo seletivo. Aliás, CX e EX fazem parte da construção da marca. Não adianta olhar para um e ignorar o outro. A humanização começa no OUVIR VERDADEIRAMENTE e isso não significa que também não exista nenhum processo ou método para facilitar a vida de quem está entrevistando. Só significa que mais uma porta se abre para entender as dores, anseios e necessidades dos perfis dos candidatos e isso torna mais rico todo o relacionamento.

Sem ouvir, não existe o verbo empatizar e sem empatização não existe humanização.

COISAS QUE NINGUÉM VÊ (ou não comenta):

Como as instituições de ensino formam hoje os profissionais de RH?

Há instituições que preparam de fato profissionais de Recursos Humanos para lidarem com mudanças e desafios constantes em ambientes complexos? Sim. Porém, a maioria desses cursos são inacessíveis aos meros mortais, ou por processos seletivos ultra concorridos, ou pela mensalidade exorbitante e irreal para a média de salários brasileira. No entanto, a maioria das empresas não contrata só profissionais formados nessas instituições, senão, teríamos carência de profissionais de RH para todas as empresas de pequeno, médio e grande porte existentes nesse país.

Por sua vez, as instituições medianas ou com mensalidades acessíveis pautam seu sistema de ensino em uma grade com mais de 40 anos. Não que aprender tudo o que já foi feito não seja importante, mas o foco está mais em mostrar para esses profissionais qual foi toda a constituição da Administração de Recursos Humanos do que contextualizar os profissionais que estão tentando se atualizar ou entrar nesse mercado com as terminologias que são realmente utilizadas no dia a dia, ou ainda, com os desafios que as áreas de pessoas hoje possuem dentro das organizações.

Isso significa, que a maior parte dos profissionais de Recursos Humanos ainda está sendo formada com metodologias antigas e que já não dialogam mais com a realidade que estamos vivendo. Precisam de adaptações.

Aí vamos para as “atualizações”. Encontramos vários cursos pipocando de *Employer Branding*, *Employee Experience*, RH ágil e etc. Para um profissional que cursa uma graduação ou pós-graduação em uma das instituições acessíveis, talvez ainda tenha que complementar a própria formação com cursos de CNV, futurismo, métodos ágeis, design de serviços, diversas metodologias para facilitações de equipes, comunicação interna entre outros.

No entanto, esses cursos de curta duração ainda estão mais focados em sensibilizar os profissionais sobre algumas questões do que efetivamente conseguem oferecer ferramentas, metodologias ou vivências para a solução de problemas reais e complexos. Um curso de 8, 12, 24, 48 ou mesmo 60 horas sempre será introdutório. O profissional termina o curso “sensibilizado” mas chega na organização e muitas vezes dá com a cara na porta porque não consegue implementar nada do que aprendeu.

Dentro das empresas

As organizações também estão passando por um processo de transformação, tentando se adaptar às novas necessidades de seus públicos internos e externos e isso não é tão simples.

Há ainda muitos bloqueios compreensíveis com relação a qualquer tipo de mudança. Ainda assim (atire a primeira pedra quem nunca viveu isso dentro da própria empresa), é mais fácil que as lideranças escutem uma consultoria externa, quando conseguem pagar por ela, do que consigam se auto organizar para ouvir os próprios funcionários. E muitas vezes, o profissional que saiu de uma das atualizações citadas acima, tem preparo para atuar como facilitador de processos, ensinando e aprendendo com todos dentro da organização. Mas para isso, precisa existir antes, meios do próprio relacionamento entre áreas ser mais transparente e eficiente.

Empresas que adotam métodos ágeis tendem a caminhar mais rapidamente para o estabelecimento de melhores relações entre áreas, embora melhorar as relações nos ambientes de trabalho independa do sistema de gerenciamento adotado. Pode funcionar muito bem em métodos tradicionais se existir uma boa comunicação entre pessoas. Porém, ainda existe muita confusão em como isso tem sido aplicado nas empresas.

Montar um squad por exemplo não é só enfiar um monte de gente diferente trabalhando em uma equipe, sem uma transição efetiva da forma de operar tradicional. Não vou entrar neste item agora por ser assunto para outro artigo.

Os profissionais de RH dentro das organizações passam a maior parte do tempo dando murros em pontas de facas e tentando entender onde reside o problema. Mesmo que tenham discursos maravilhosos na ponta da língua não conseguem agir porque a ação deles não pode ser individual. Para funcionar, precisa do envolvimento de toda a organização.

Sociedade

Com pandemia, demissões em massa que aconteceram no último ano, fechamento e redução drástica de empresas, o próprio cenário está caótico. Juntamos a isso as desigualdades que sempre existiram e foram aumentadas.

Psicologicamente, o brasileiro está cansado e precisa pagar boletos e agora dívidas. Muitas vezes, alguém que está procurando emprego simplesmente envia 400 currículos porque está desesperado. No desespero, alguém costuma ter algum tipo de paciência para realmente lidar com processos robotizados, falta de retorno e ser tratado como um número? Eu acredito que seja bem difícil manter alguma serenidade.

Esse mesmo ser humano vive em um sistema capitalista que também está em colapso mantendo ainda o consumo desenfreado, com itens cada vez mais caros e salários cada vez mais baixos. Não há mais estabilidade nos empregos, aumentando o medo com relação ao próprio futuro e de familiares, evidenciando ainda mais, a exclusão social.

Neste contexto, as pessoas são capazes de fazer qualquer coisa, pois estão operando somente na base da pirâmide de Maslow que tanto falamos, no modo quase abaixo da linha de sobrevivência. Elas vão competir loucamente pelas vagas, a grande maioria terá que aceitar qualquer oferta, responderão sobre assuntos que não se sentem confortáveis porque precisam pagar contas e os problemas estruturais só são agravados.

Mais uma vez, o entendimento da responsabilidade de uma empresa, composta por pessoas e para pessoas, precisa ser SISTÊMICO.

O deboche sobre o assunto é a melhor forma de resolvermos o problema?

Voltamos no ponto que me fez escrever esse texto. A resposta é NÃO.

O deboche é somente uma dentre várias ferramentas que podem ser usadas em um processo bem longo de comunicação que visa primeiramente SENSIBILIZAR uma audiência para um determinado assunto. Nas redes sociais é bastante utilizada mas, as opiniões tendem a ser sempre polarizadas. Inicia-se um questionamento, mas dificilmente geram diálogos mais aprofundados, muito menos soluções.

E por onde começar a encontrar as soluções? No óbvio. Nas pessoas. E por isso falamos em humanização de processos e organizações. Conforme avançamos nos sistemas de produção perdemos essa “humanidade” e ela precisa de alguma forma ser resgatada.

A partir do momento em que as pessoas se abrem para aceitarem opiniões e pensamentos divergentes, dialogar de forma construtiva e civilizada já observamos a disposição para ouvir. Vamos lembrar que economia é uma ciência social, empresas são formadas por pessoas e pessoas são agentes de transformação.

Como, em um contexto caótico, algumas pessoas conseguem acessar a própria capacidade de transformação, ao invés de afundar no desespero e desamparo?

Esse acesso acontece em um nível muito inconsciente e profundo, normalmente anunciando também algum ponto de virada nas histórias de vida de cada indivíduo. Nesse ponto de virada, a forma de encarar as próprias responsabilidades pelo simples fato de estarmos vivos e entender o impacto das nossas ações no mundo e não só nas micro relações, sofrem alterações drásticas (pelo menos na maioria das histórias que chegam até nós). O que faz então alguém que está na base da pirâmide de Maslow ser capaz de operar, na prática, em todos os outros patamares para solucionar um problema, mesmo que seja pessoal?

A Teoria U fala sobre uma fonte interna. Essa fonte que normalmente precisa ser identificada e despertada. É o que nos faz sair do eixo de negação e desespero para o eixo de construção e presença.

A máxima dessa tecnologia social é a frase de Bill O’Brien: “O sucesso de uma intervenção depende da condição interior do interventor”. Depende mesmo.

O que faz um jovem de 13 anos, trabalhando como “aviãozinho” perceber que se não deixasse essa vida, tomaria um tiro ou estaria preso até os 15, se interessar por Robótica, montar um laboratório maker na garagem de casa e hoje, como elo de ligação entre universos completamente diferentes, ser engajado com dezenas de projetos sociais que profissionalizam e geram renda para pessoas em situação de vulnerabilidade? Ele mesmo estava em situação de vulnerabilidade. O que move uma pessoa assim?

O que move uma mulher, após ser quase morta pelo marido, refém de um relacionamento abusivo e sem liberdade financeira, sair desse relacionamento, conquistar alguma autonomia e depois descobrir ser capaz de mudar além da própria vida, a vida de centenas de mulheres em sua comunidade?

Essas pessoas possuem mais “força interna” que todo o resto da população? Não. Elas simplesmente perceberam que ao começar algo mesmo que seja minúsculo em direção à mudança é possível impactar centenas de pessoas. Perceberam que suas próprias atuações são sistêmicas. Uma vez que percebemos a responsabilidade de estarmos vivos, mudamos a concepção sobre todos os nossos relacionamentos. E isso se aplica no coletivo também, ampliando para organizações e sociedades, porque ampliamos nossa capacidade de escuta e suspensão de julgamentos.

Mais que humanizar, precisamos aprender a viver e não só a sobreviver. E não estou falando de mordomias, regalias, ou condições financeiras favoráveis. Estou falando do impacto que todos nós temos na vida de quem nos cerca e em todas as nossas pequenas atividades diárias, inclusive cocriando sistemas mais colaborativos para tentar resolver carências existentes que nenhum outro tipo de sistema atual consegue dar conta de resolver.

Existem várias metodologias que suportam e auxiliam nos processos de mudança. O próprio *Design Thinking*, por exemplo. Muita gente já utiliza os conceitos básicos e pode nem saber que já faz isso. Dentro de organizações, quando existe a abertura para olhar com profundidade qualquer processo, usando essa abordagem, não só as interações entre pessoas já apresentam um grande ganho, mas a própria estrutura começa a se movimentar para o eixo das construções, trazendo um monte de possibilidades criativas até que sejam desenhadas de fato soluções que façam sentido ou sejam consideradas inovadoras.

Mais que humanizar, precisamos aprender a viver e não só a sobreviver. E não estou falando de mordomias, regalias, ou condições financeiras favoráveis. Estou falando do impacto que todos nós temos na vida de quem nos cerca e em todas as nossas pequenas atividades diárias, inclusive cocriando sistemas mais colaborativos para tentar resolver carências existentes que nenhum outro tipo de sistema atual consegue dar conta de resolver.

Existem várias metodologias que suportam e auxiliam nos processos de mudança. O próprio Design Thinking, por exemplo. Muita gente já utiliza os conceitos básicos e pode nem saber que já faz isso. Dentro de organizações, quando existe a abertura para olhar com profundidade qualquer processo, usando essa abordagem, não só as interações entre pessoas já apresentam um grande ganho, mas a própria estrutura começa a se movimentar para o eixo das construções, trazendo um monte de possibilidades criativas até que sejam desenhadas de fato soluções que façam sentido ou sejam consideradas inovadoras.

Falar então sobre humanizar relacionamentos é falar sobre melhorar a comunicação entre as pessoas, dentro das organizações e na sociedade. É se atentar que tudo o que fazemos tem impacto. Empresas por serem um conjunto de pessoas possuem bastante responsabilidade não só com os indivíduos que a compõem mas também, no estabelecimento de novas relações e principalmente na potencialização de transformações que podem movimentar junto a governos, outras iniciativas sociais ou simplesmente tendo o cuidado de elaborar perguntas melhores quando estabelecem um primeiro contato com qualquer ser humano. Isso vai depender do grau de responsabilização que cada empresa desejará assumir para passar por transformações internas e transformar o que puder ao redor.

Para resolver o sinal de fumaça é preciso observar com bastante atenção para o que está causando o incêndio e não inserir mais combustível. ■

Publicado em 31 de janeiro de 2021

Precisamos falar sobre nos calarmos

 Adriana Tamashiro



Toxic Work
Culture

E precisamos questionar as razões para isso, nos nossos ambientes de trabalho e na vida. Precisamos também refletir um pouco sobre processos que podem operar transformações efetivas.

Séculos de dominação de um modelo comportamental opressor, ligado a um entendimento de construção masculino ultrapassado e tóxico para toda a sociedade, não só para nós, mulheres, ocasionaram a maior parte das situações corriqueiras que vivemos hoje. Homens também são afetados, porque nem todos se encaixam e nem querem viver esse padrão. Boa parcela da opressão ou das obrigações que vivem também são originadas do mesmo sistema de forças. Mas, vou falar sempre muito mais do meu lugar como mulher.

Quero acrescentar à reflexão, um outro item que quase nunca é questionado nas estruturas organizacionais, uma herança inconsciente coletiva e cultural no Brasil: vivemos um modelo que tem origem nas práticas escravistas até hoje. Então, TODOS nós temos enraizada a ideia de que se somos, em uma escala hierárquica, subordinados a um patrão, que o mesmo pode nos punir e que temos que aceitar isso, por não termos escolha.

Quantas vezes ouvimos em algum momento, pessoas, em condições emocionais deploráveis, comentarem sobre seus ambientes de trabalho:

“Mas se eu denunciar ou processar, vão me queimar em todo o mercado e não vou conseguir mais trabalhar”

“Se eu falar que meu chefe está sendo abusivo (ou me assediando), o RH vai passar pano e serei demitida”

“Não tem jeito né? A rotina é assim mesmo e não vai mudar nem aqui, nem em outro lugar”

“Não tenho força para mudar só. Vou me ferrar se começar a reclamar”

A lista é imensa se eu for inserir todas as frases e histórias que já ouvi só nos últimos 3 anos. Acredito que já seja possível, por esses exemplos, entender o teor do papo aqui.

Bem, temos muitos problemas acontecendo ao mesmo tempo quando recebemos um desabafo desses, vou listar alguns:

- 1 Ambientes de trabalho tóxicos adoçam mentalmente as pessoas;
- 2 O sistema de forças imposto impede que os colaboradores se sintam confortáveis em propor melhorias ou denunciarem práticas abusivas por receio de retaliação. Isso faz com que o índice de felicidade laboral despenque;
- 3 Não existindo diálogo, não existe evolução e continuamos replicando os mesmos modelos que estão fadados a fracassarem daqui em diante. Normalmente ambientes sem diálogo costumam também não permitirem, nem abraçarem diversidade cognitiva, sempre preferindo contratar pessoas de uma mesma instituição de um mesmo tipo comportamental e por aí vai;
- 4 Apontam para poucas lideranças preparadas de fato para lidar com pessoas, ambientes e sistemas complexos;
- 5 São exemplos de empresas que não possuem visão sistêmica e não entendem o impacto que geram dentro e fora da própria organização, não revendo seus processos ou próprios vícios operacionais.

Não é novidade que empresas que promovam ambientes abertos para diálogo e crescimento, tendem a acolher mais a diversidade (em todos os seus aspectos) e trabalharem melhor as lideranças para que orientem a organização a favor da evolução coletiva, não somente a individual. Essa mentalidade que vou chamar de “aberta”, também permite melhores resultados financeiros a longo prazo e melhor performance com relação aos pares de mercado, de acordo com o relatório “*Diversity Matters*”, da McKinsey de 2020.

O processo de mudança de mentalidade, de modelos de gestão, liderança e operações **NÃO É FÁCIL, NEM RÁPIDO.**

Mover uma organização toda para operar no mundo BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*, ou Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível, em tradução livre) demanda a disposição para em algum momento, parar todos os colaboradores, revisar os pontos de dores, entender e diagnosticar os padrões relacionais em todos os eixos e ter disposição para iniciar um processo coletivo e colaborativo de cocriação.

Esse processo pode gerar uma redução momentânea na produtividade e resultados financeiros, mas é necessário entender ser uma condição temporária de readequação não superficial a uma transformação efetiva. É o famoso “dar um passo para trás para caminhar dois para frente”. Logicamente, tenta-se amenizar as perdas durante o processo, mas deve acontecer visando o aumento de produtividade, felicidade e resultados sustentáveis, a longo prazo. Quantas pessoas não vemos terem o privilégio de um período sabático em suas carreiras e quando retornam ao mercado, ressurgem como grandes transformadoras? A proposta de revisão organizacional é similar, embora a proposta de pausa não seja um afastamento completo para que ocorra, já que estamos tratando de negócios. Lembrando que tudo que for feito com o grupo e para o grupo todo, tem muito mais chances de ser perene e sustentável (porque já há transformação e engajamento cultural) e mais rapidamente, uma vez que um membro puxa o outro no processo de influência, em grupos.

NÃO SE FAZ MUDANÇA NENHUMA SOZINHO.

Não se dá conta de tamanha transformação no mundo em que estamos vivendo, se tentarmos operar sozinhos. Sozinhos, mudamos apenas a nós mesmos (embora seja o início de qualquer processo de transformação). Então não basta uma diretoria iniciar essa jornada, sem conseguir engajar toda a corporação. Todos precisam estar dispostos a melhorar os espaços em que trabalham e a própria organização precisa se dispor a um “período sabático”.

Ao promovermos transformações reais e diálogo, dificilmente teremos espaços e sistemas que calam as pessoas e acredito que seja esse o objetivo e caminho para modificarmos séculos de opressão. ■

Publicado em 16 de janeiro de 2021

Quais informações um anúncio de vaga deveria conter antes de ser compartilhado em grupos de WhatsApp

 Adriana Tamashiro

Sabemos que o e-RH, com utilização de redes sociais como fonte de recrutamento, facilita muito a implantação de estratégias de ARH. De acordo com Lengnick e Hall:

“O e-RH tem potencial para influenciar tanto a efetividade quanto a eficiência dos processos. No que diz respeito à eficiência, provoca a redução e tempo de processamento e aperfeiçoa a checagem de informações, além de reduzir a quantidade de profissionais necessários para as atividades operacionais” (LEGNICK-HALL, 2003).

Por outro lado, mesmo que alguns autores defendam o e-RH, há os que propõem o uso com cautela, pois nem tudo pode ser resumido à benefícios. É inegável que exista a redução de custos e encargos administrativos em sua implantação, mas de acordo com Huub, Bondarouk, Loois (2004) que se propuseram a desmitificar o e-RH por meio da investigação de 5 organizações, os autores concluíram que dificilmente este meio ajudou a melhorar as competências dos funcionários e isso é exatamente o que nos preocupa.

Vemos diariamente nos grupos monitorados pelo Empatia Criativa, que a maioria dos anúncios são publicados da seguinte forma:

"[VAGA] [DESIGNER GRÁFICO].
Enviar portfólio para:
nomedoresponsavel@nomedaempresa.com.br"

Há alguns problemas neste tipo de divulgação:

- 1 O processo de triagem se torna muito mais difícil para o recrutador, pois não há especificação de nenhuma habilidade ou competência;
- 2 Não especificam o nível de maturidade/experiência (ex. júnior, pleno ou sênior)
- 3 Muitos não inserem se o trabalho será remoto, presencial ou mesmo a localização;
- 4 A maioria não insere o valor ou pelo menos uma faixa salarial (isso certamente fará com que a empresa receba centenas de e-mails, dificultando também a triagem)

Precisamos combinar que, mesmo que internamente tenha sido realizado de forma correta o planejamento da vaga, com criação do perfil de competências e o processo todo seja levado muito a sério, **o momento de divulgação precisa ser tão cuidadoso quanto todo o restante da jornada**, afinal, já neste primeiro contato com um ser humano, uma marca já está gerando uma **EXPERIÊNCIA**. E isso tem impacto em toda a jornada do colaborador.

Afinal, como os anúncios poderiam ser estruturados?

Coloco abaixo um pequeno modelo para que os processos sejam facilitados. Sempre que uma organização nos procura diretamente, é este o template proposto para que os anúncios contêm o maior número de informações e o processo seja melhor tanto para as profissionais dos nossos grupos, quanto para as organizações:

[LOCALIZAÇÃO] [NOME DA EMPRESA] [NOME DO CARGO] [NÍVEL] [REMOTO OU PRESENCIAL] [CLT, PJ OU FREELA]

Breve descrição da organização: Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat

O recrutamento faz parte de algum programa específico? (se sim, descrever)

Descrição das responsabilidades:

- Lorem ipsum
- Lorem ipsum

Competências desejáveis (técnicas e comportamentais):

- Lorem ipsum
- Lorem ipsum

Horário de trabalho/disponibilidade desejada: de x a y

Salário: entre a ou b (mensal), ZZ por hora ou valor único por tempo de envolvimento

Benefícios: (listar se houver)

Triagem será realizada até: inserir data (se possuir estimativa)

Enviar, por gentileza, portfólio (se necessário) e CV para: nome@dominiodaempresa ■

LEGNICK-HALL, M.; MORITZ, S. The impact of e-HR on the Human Resource Management function. Journal of Labor Research, v. 24, n. 3, p. 365-379, 2003.

HUUB, R.; BONDAROUK, T.; LOOISE, J. K. E-HRM: innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. Management Revue, v. 15, n. 3, p. 364-380, 2004.

Publicado em 16 de janeiro de 2021

Perguntas abusivas ou discriminatórias em uma entrevista de emprego

 Adriana Tamashiro



A discussão sobre perguntas em entrevistas nos nossos grupos de mulheres, no WhatsApp geram conversas para um dia inteiro.

Vou inserir abaixo, uma lista de perguntas que podem ser consideradas abusivas ou discriminatórias e deveriam ser evitadas.

Pode ser útil também para pessoas que entrevistam, mas não possuem formação em RH, ajudando a melhorar os processos seletivos.

Segue lista (BOHLANDER – SNELL. 2010):

- 1) Você tem filhos? Qual é a idade deles?
- 2) Quem vai tomar conta de seus filhos pequenos enquanto você estiver trabalhando?
- 3) Você planeja ter filhos?
- 4) Qual é o trabalho do seu marido, companheiro ou companheira?
- 5) Você está noiva?
- 6) Qual sua orientação sexual?
- 7) Pretende fazer ou fez transição de gênero?
- 8) Qual a sua religião?
- 9) Qual o seu signo?
- 10) Qual a sua idade?
- 11) Qual a data do seu nascimento?
- 12) Qual a origem do seu nome ou dos seus antepassados?
- 13) Qual é a sua etnia?
- 14) Você tem algum defeito físico?
- 15) Quando fez seu último exame médico?
- 16) Poderia nos trazer teste de HIV ou de gravidez?
- 17) Qual é seu peso e altura?
- 18) Quais são os nomes e graus de relação das pessoas que vivem com você?
- 19) A escola que frequentou tinha alguma filiação religiosa?
- 20) Quando você se formou?
- 21) Você já foi presa alguma vez?
- 22) É brasileira?
- 23) Você é casada, divorciada, solteira?
- 24) Quais são os seus hobbies? (se isso implicar por exemplo que uma candidata seja excluída por escutar um estilo de música que os superiores não aprovam)
- 25) Tomarei a liberdade de acrescentar mais um item:
- 26) Em que bairro você mora? (Lemos esse relato todos os dias e sabemos, que principalmente as agências de PP excluem muitos profissionais por conta do CEP em que residem)

ALGUMAS DICAS:

Mulheres: mantenham-se atentas a qualquer uma dessas questões que podem apresentar despreparo do entrevistador/entrevistadora ou demonstrar que a empresa (talvez) não seja tão bacana. Escolhamos as empresas que queremos trabalhar, tanto quanto nos escolhem.

Entrevistadores:

- 1 Não engessem as entrevistas só seguindo o roteiro, mas preparem um roteiro para não se perderem;
- 2 Analisem realmente o portfólio e CV ou linkedin das mulheres (se forem cargos que necessitem de portfólio) antes de solicitarem testes práticos padrões ou direcionarem perguntas que já estão nos materiais que foram enviados para avaliação, muito antes da entrevista (sim, há inúmeros relatos de entrevistadores que nem leram os CVs antes de entrevistarem)
- 3 Seleccionem com base em competências planejadas e definidas previamente para o cargo e não somente em experiência, afinidade ou subjetividade. ■

Publicado em 15 de abril de 2021

Perguntar ofende?

 Gabriela Camargo



A pergunta aqui é retórica, porque sabemos: tem muita pergunta que ofende sim.

Você nem dormiu direito e acorda ansiosa para mostrar o seu melhor. Mostrar que seu trabalho é foda, que você é competente e que pode transformar qualquer empresa. Você sonhou com aquela entrevista desde que escolheu sua profissão e o dia chegou. Sai de casa com antecedência, checa todos os detalhes. Está tudo certo. Tá, hoje em dia você não sai de casa, você acessa o link, mas o conceito é o mesmo. O cenário está todo preparado para ser profissional, o bairro foi avisado que tem que fazer silêncio nos 45 minutos em que você estará na reunião. E ela começa.

São duas pessoas te entrevistando, eles apresentam a empresa, falam sobre a vaga, os desafios e pede para você falar sobre sua carreira. É sua hora de brilhar. Você mal abriu a boca e lá vem a primeira pergunta: quantos anos você tem mesmo? A resposta é objetiva e você tenta continuar, mas eles perguntam: você é casada? Tem filhos? Quer ter? Sua família mora perto? Quem fica com as crianças para você trabalhar?

Não importa mais se você é um arraso. Sua entrevista acabou ali e você nem consegue mostrar seu potencial, porque eles só querem saber da sua estrutura familiar. Nesse momento, você acabou de descobrir que a empresa não é exatamente inclusiva, que as políticas de RH estão um pouco atrasadas no que diz respeito a entrevistas de emprego e confirmamos que sim, perguntar ofende.

Apesar da situação acima ser a que mais me gera revoltas, confesso que não é a que mais atrapalha meus dias. COMO ASSIM! QUE ABSURDO! Vou explicar. Faz algum tempo que trabalho mais como freelancer e prestadora de serviço, então entrevistas passaram a dar lugar a reuniões e orçamentos em que esse tipo de situação não acontece. Mas outras perguntas ofensivas chegam sempre.

NÃO SOU O GOOGLE

Quando você é mulher, muitas vezes, é criada para agradar as pessoas. Sabe, tem que ser boazinha, compreensiva, acessível. O que os outros vão pensar? E se você tem boas notas, tem que compartilhar o conhecimento.

Então, desde o colégio teve aquela coisa de ser a pessoa que explica. E se explicar não adiantar, tem que passar cola, afinal você não pode ser a pessoa sacana que se preocupa só em conseguir fazer a própria prova, tem que ajudar os colegas também (mesmo que na maior parte do tempo eles sejam uns idiotas com você).

Você cresce e a tecnologia muda. ICQ, MSN, Orkut e Google. Você não precisa mais procurar as informações em enormes enciclopédias, pode digitar sua pergunta no Google, rapidão. Ou pode mandar para outra pessoa que você acha que vai saber a resposta na ponta da língua: a nerd da escola, que se sente compelida a responder tudo na mesma hora, porque a educação diz que não se pode deixar as pessoas esperando.

Peraê... temos uma questão séria a explorar aqui. As crianças sempre fizeram esse tipo de coisas com os pais, a temida fase dos por quês, e apesar de ser difícil de lidar, é importante para o desenvolvimento infantil e tudo bem. Mas a gente está falando de gente crescida. Gente crescida, que em vez de digitar sua pergunta no Google, digita no WhatsApp ou no Skype (ou no app da vez) e espera que o coleguinha dê a resposta simplificada para ele.

Por anos eu respondi sem perceber que era uma ofensa, afinal eu fui educada a ser colaborativa, né? Mas um dia, e esse dia sempre chega, eu estava soterrada de trabalho e uma amiga mandou uma mensagem que precisava de uma ajuda urgente. Ela precisava saber a cotação do dólar. Agora me diz você: como é que eu vou saber? Eu nem trabalho com economia, nem tenho aplicações. E nesse dia em particular não podia parar a minha vida para acessar o Google e verificar isso. Em um reflexo, falei: porque você não procura no Google? E a resposta foi:

- Ah, é mais fácil perguntar pra você.

E POR QUE OFENDE?

“Nossa, Gabriela, como você é amarga, ranzinza. Sua amiga só achava que você é conectada, inteligente.”

Definitivamente, não.

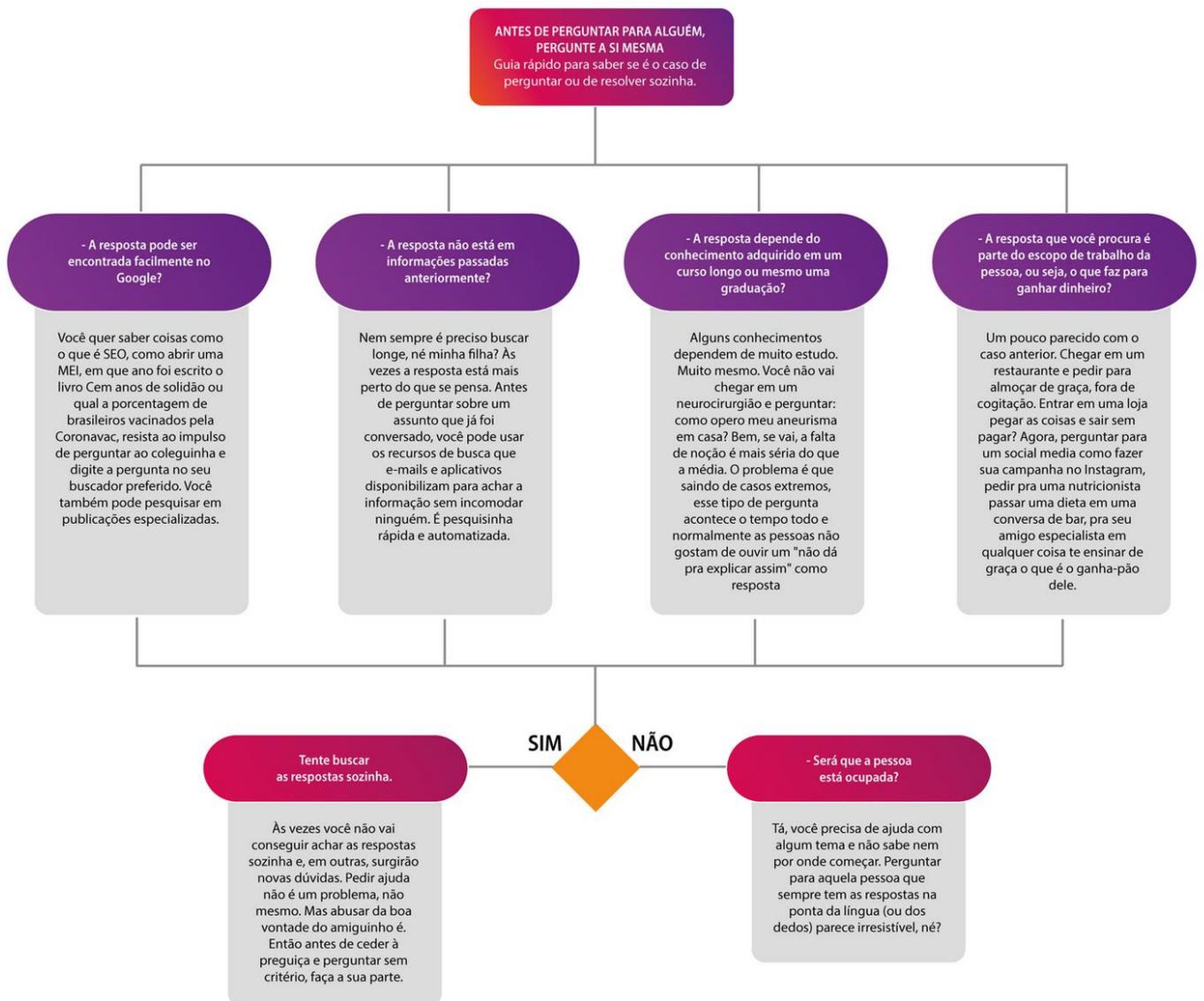
Se eu não trabalho com mercado financeiro, não tem motivo pra eu saber a cotação do dólar em tempo real. Eu teria que pesquisar. E se é pra pesquisar, ela mesma poderia fazer. Não foi uma pergunta, foram várias perguntas ao dia, por anos.

Ao ficar mandando perguntas que podem ser facilmente respondidas pelo Google (e exigindo respostas o mais rápido possível, claro) seu interlocutor considera que você não precisa se concentrar no seu trabalho ou que sua hora de trabalho é menos importante que a dele. Como se eu fosse uma espécie de secretária a distância, que pode ser acessada em qualquer necessidade e não tivesse minhas próprias obrigações, uma rotina, entregas.

Também é ofensivo quando perguntam: como faço uma campanha para minha loja no Insta? Caramba, é o meu trabalho. Tem coisa que eu estudei anos, que aprendi depois de muito tempo no mercado. Como vou responder em algumas linhas o que alguém deve fazer, como se fosse uma receita de bolo infalível? Sem estudar a marca, o público e os objetivos da empresa.

Parece que uma solução tem que cair como mágica, no colo, sem dar nenhum trabalho e de graça. E tem que dar certo, porque cada falha será jogada na sua cara.

Ninguém precisa deixar de perguntar, é possível sim perguntar sem ofender e a verdade é que eu gosto dessa troca, quando não me sinto no papel de trouxa pela 539ª vez. Se essas amigas conversassem comigo falando algo como: montei aqui uma campanha pra minha loja e estou com dúvida sobre o tom de voz que estou usando, será que você pode dar uma olhada? Beleza. Ou: quero começar a estudar tal assunto, achei x, y e z opções de curso, qual você prefere? Maravilhoso. Ela fez a parte dela e existe um ponto de partida. É uma ajuda, uma troca, e não um “faz tudo aí pra mim”.



DIAS E DIAS

Muito provavelmente eu já fiz algum amigo de Google, peço desculpas pelo vacilo. Com certeza, já fiz uma amiga de dicionário de inglês durante uma viagem – o desabafo dela de que sentia que não podia relaxar e aproveitar o passeio, porque todos ficavam perguntando como se falava x ou y, acendeu em mim a luz amarela. Eu só queria ter certeza se estava falando corretamente e pedia sempre um reforço, não percebia que atrapalhava. Tomei meu semacol, passei a deixar que os gringos me corrigissem se necessário e a ser uma pessoa a menos atrapalhando o descanso dela.

A cobrança por ser a pessoa das respostas coloca a gente em furadas. E foi o que aconteceu com essa amiga, nessa mesma viagem. Entre tantas pessoas perguntando o que significavam as coisas, ela pediu um prato com “Liver Pate”, achando que fosse alguma coisa de pato – falso cognato mandou lembranças. Qual não foi a surpresa quando chegou um prato de coisas recheadas com patê de fígado.

Bem, ela não precisou comer uma comida que não gosta, o marido trocou de prato com ela (ele sim, gosta de fígado), mas na rotina, parando para responder coisas que poderiam ser pesquisadas no Google, muitas vezes já tive que ficar trabalhando até mais tarde. Ou pelo menos fiquei estressada, preocupada porque iria atrasar meu próprio trabalho, para responder uma pergunta. ■

Publicado em 10 de abril de 2021

Visão Sistêmica

 Sabrina Ramiles

Pelo nome, parece até que vamos falar de fluxogramas, diagramas ou coisas complexas. Mas, na verdade, a prática da visão sistêmica é muito simples e é um exercício constante para contribuir com a empatia e a resiliência, palavras que estão tão presentes na atualidade e que são muito mais completas do que a simples visão delas de forma individualizada.

Ter uma visão sistêmica é ter a capacidade de observar um cenário completo, permitindo que façamos uma análise de todos os fatores que resultaram em alguma situação específica.

Eu sempre uso um exemplo muito interessante, que foi o ponto de partida para que eu começasse a exercitar essa prática. Existe um documentário chamado *Humanos*, disponível na Netflix e no Youtube, que é composto por diversos esquetes que mostram a capacidade da resiliência humana.

São pessoas que trazem depoimentos da raiz do que é ser humano, contando um pouco das suas vidas, e é um documentário que vale muito a pena assistir.

Um dos esquetes me chamou a atenção, em particular.

Trata-se do depoimento de Leonard Scovens, dos Estados Unidos. Um assassino condenado a prisão perpétua.

Começando a contar a história dele pelo fim, ele foi condenado a prisão perpétua pelo pior dos crimes: ele assassinou uma mulher junto com seu filho de seis anos de idade. A mãe dessa mulher, uma senhora octogenária chamada Agnes Furey, sofreu muito com a perda da filha e do neto, e após o seu período do luto, o que ela mais queria, era poder conversar com o assassino de sua filha e neto.

Foi então que eles começaram a trocar cartas, e através dessas cartas, ela conheceu a história da vida de Leonard.

Leonard havia crescido com seu pai, que o agredia desde muito pequeno de formas terríveis e dolorosas, e sempre depois das agressões, seu pai dizia que "fazia aquilo, porque o amava". Leonard, cresceu com uma apresentação de amor fundamentada na violência, entendendo que ele feria as pessoas porque as amava. Na construção dele enquanto ser humano, ele entendeu que, ao matar aquela mulher e seu filho, estava praticando uma forma de amor e de libertação.

Então depois que foi preso e condenado a prisão perpétua, Leonard teve a oportunidade de conhecer e entender a visão mais pura do que era o amor. Agnes, em suas cartas, doava a ele uma atenção genuína e oferecia um pouco de um amor que ele nunca havia recebido, e ela deu a ele um perdão sincero, porque essa mulher sabia que nada de mal que ela fizesse a ele traria sua filha e neto de volta, mas ela entendeu que poderia fazer melhor por uma pessoa que sequer entendia o que era o melhor.

Com esse depoimento emocionante, vem uma análise sistêmica dolorida e profunda: todo e qualquer ser humano acaba transmitindo para o mundo apenas o que aprendeu.

Ao longo da minha vida eu vivi alguns relacionamentos abusivos e passei por um processo muito longo para ressignificar tudo e compreender o cenário completo com o objetivo de colocar a minha cabeça no lugar. Essa dinâmica, que eu apliquei na minha vida, me fez entender melhor até mesmo que o perdão é muito próximo da compreensão, e que para toda nova ação, há a necessidade de uma compreensão sistêmica que nos permite ressignificar situações desagradáveis do passado, que possam refletir no nosso próprio futuro e no futuro de quem nos cerca.

A frase "eu te perdoo", me colocava em um lugar de superioridade que eu não deveria ocupar, partindo do princípio de que somos todos iguais. Então, após analisar sistemicamente o cenário todo e ressignificar no presente, essa frase deu lugar a uma nova frase que é: "eu compreendo o que te leva a agir dessa forma e acolho sua história, falhas e aprendizados", o que necessariamente nos desobriga a absorver as feridas que nos causaram, deixando-as guardadas no passado, que é onde elas devem pertencer, e permitindo que essas sejam apenas aprendizados.

Ao invés de precisar perdoar alguém, eu passo a tentar mostrar para as pessoas que é possível agir de formas diferentes, usando toda a nossa história como lições ricas, que nos tornam cada vez melhores. Isso, porque as ações que tomamos hoje reverberam, e a prova disso é a herança histórica dos nossos pais, que muitas vezes são transmitidas para a gente. Ou ex-relacionamentos, ex-amigos e até mesmo pessoas que passaram na nossa vida por um curto período de tempo. Se o ato de bocejar reverbera, imaginem só as ações.

A linha da resiliência e da empatia é muito congruente com a linha da visão sistêmica. Ela tende a olhar para frente, trazendo a leveza e consistência dos nossos próprios próximos passos, mantendo o olhar para trás e para toda a história que nos construiu enquanto

seres humanos de forma ressignificada, e sem a sensação de dor, nostalgia, culpa ou desprezo. É como aprender a fazer regra de três na escola, e utilizar ela de formas diferentes e até mesmo melhoradas na vida adulta.

A visão sistêmica mescla a nossa própria história com a história de cada pessoa que está dentro da nossa linha da vida, e transforma tudo isso em uma nova visão de mundo, fazendo com que sejamos cada vez mais resilientes, cada vez mais empáticos, e cada vez menos pesados de sentimentos e dor. É uma forma delicada de carregar uma bagagem gigante e rica, porém leve.

Um exercício que deixo aqui para começarmos juntos nessa jornada, é tentar entender por que uma pessoa tem atitudes que te ferem.

Talvez essa pessoa esteja passando por um dia ruim, talvez essa pessoa tenha aprendido que essa é a melhor forma de fazer as coisas acontecerem, talvez você tenha tocado em um machucado não cicatrizado dessa pessoa sem querer e por não conhecer a história dela, talvez ela não tenha a percepção de que tudo o que fazemos, se torna um reflexo para o mundo. Então, que tal tentarmos esse exercício nos nossos próximos obstáculos?

A resiliência e a empatia são práticas que valem a pena termos na nossa vida, e a visão sistêmica é uma forma de materializar essa prática. Vamos juntos nessa jornada?

Espero que gostem do texto, e principalmente, que continuem acompanhando. Feedbacks são sempre muito bem-vindos! ■



empatiacriativa.com.br

