

# **Um Estudo sobre Habilidades Empáticas e sua importância nos Relacionamentos Interpessoais no Ambiente Organizacional.**

Autores: Anderson Chagas, André Lima-Cardoso, Paula Paranhos, Tânia Almeida e Yuri Mourão.

## **Resumo:**

Este estudo explora o tema Habilidades Empáticas, levantando seus principais conceitos e as questões teóricas envolvidas. O objetivo específico é identificar sua importância nos relacionamentos interpessoais no cotidiano das organizações e de que forma podem ser desenvolvidas. Procura-se avaliar também como ações de pequeno vulto – como uma saudação de “bom dia”, a maneira adequada de fazer um pedido, um agradecimento, a receptividade a críticas e outras da mesma natureza – podem produzir ganhos tangíveis e intangíveis para a empresa. Vamos investigar de que forma as Habilidades Empáticas afetam o nível de satisfação e auto-percepção do funcionário. Adicionalmente à pesquisa bibliográfica, uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas individuais em profundidade, ilustra e contextualiza os conceitos abordados.

**Palavras-chave:** Habilidades empáticas, empatia, habilidades sociais, assertividade, relacionamento interpessoal, relações pessoais nas organizações.

## **Objetivo**

Este artigo tem como objetivo explorar os conceitos de Habilidades Empáticas, procurando identificar sua relevância nos relacionamentos que se desenvolvem nas organizações, abordando também sua influência no estilo gerencial e no grau de satisfação e produtividade de equipes.

## **Introdução**

Nas últimas décadas, as organizações têm investido cada vez mais na valorização do Homem. Depois da supervalorização da terra, do capital e da tecnologia no crescimento e desempenho das indústrias, consolida-se a percepção de que os recursos humanos são tão ou mais importantes que os tecnológicos e materiais (Queiroz, 1999).

Estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de compreender e gerenciar as pessoas como fonte de riquezas. As maiores dificuldades invariavelmente esbarram no fato de o homem não ser cartesiano, completamente previsível. Todavia, há comportamentos e indicadores de comportamento que denotam quais variáveis tornam o homem mais produtivo ou alavancam o seu potencial inventivo a favor dos negócios e da sociedade. Observa-se que, quando não estão motivados, os funcionários tendem a realizar tão somente o escopo de suas tarefas – não vão além, têm baixo compromisso e nível de satisfação. Isto evidencia uma das disfunções da burocracia tratadas por Weber.

No intuito de gerar e manter motivação no ambiente organizacional é preciso desenvolver atributos relacionados à comunicação e relacionamento. Estes são aspectos intrínsecos às habilidades sociais. Segundo Guilhardi (2002), o conceito de habilidade social envolve a

busca de satisfação pessoal integrada à preocupação com a qualidade do relacionamento. Neste contexto, devem ser considerados os desempenhos verbal e não-verbal, processos cognitivos de atenção e de processamento de informação.

É interessante destacar o papel da empatia, uma habilidade mental intimamente relacionada com os centros emocionais do cérebro. Da capacidade humana de ter sentimentos sobre os próprios sentimentos, surge a habilidade do auto-conhecimento, uma das raízes da habilidade empática. Por vezes ela simplesmente existe, indiferente a este ou aquele contexto social, involuntária; em outros casos pode ser controlada, treinada. Diferentes autores, em diversas linhas de pensamento, fazem tais defesas, mas a despeito de qualquer tendência, o fato é que esta característica do ser humano é importante como fonte de inovação e para a organização como um todo. Pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam o que os outros precisam ou querem. Isto caracteriza um forte diferencial em suas profissões e negócios (Queiroz, 1999).

Pode-se dizer, assim, que as habilidades empáticas compõem um vetor importante para o desempenho social da equipe. Complementarmente, o estudo das habilidades assertiva e de solução de problemas interpessoais, com os seus componentes cognitivos (autoconsciência e consciência do outro) facilitam a construção de programas de treinamento que atendam aos objetivos organizacionais. (Guilhardi, 2002).

### **Revisão Bibliográfica**

Friedrich Dorsch (1976) descreveu a empatia como a propriedade de reviver as vivências de outras pessoas, especialmente seu estado emocional; a capacidade de situar-se em seu lugar, de compartilhar seus sentimentos através de sua expressão, por haver experimentado com outras pessoas o conhecimento que tem do próprio eu. Desta forma, fica clara a importância do conhecimento intrapessoal para permitir uma relação empática entre duas pessoas.

Pode-se inferir que a empatia deriva também de experiência vivida e de abertura ao diálogo, ao *feedback*. Se falarmos em compartilhamento de sentimentos e conhecimento intrapessoal, falamos também em experiência social. Isto não significa que uma pessoa idosa será necessariamente empática, já que idade não é evidência direta de experimentação, de trocas.

Segundo Queiroz (1999), não basta ter auto-conhecimento e percepção do outro para ter habilidade empática. Alguns obstáculos tornam a percepção do outro mais complexa do que a percepção do “Eu”.

- As diferenças de paradigmas entre o observador e o observado;
- Os erros de interpretação;
- Os conflitos de interesse;
- O tempo como um recurso escasso.

### **O que são Habilidades Empáticas?**

Alguns autores consideram habilidades sociais um sinônimo de assertividade. Mas Eliane Falcone, 1989, demonstra que a expressão assertiva, apesar de competente e efetiva, nem sempre promove resultados satisfatórios para a interação. Uma comunicação menos assertiva pode ser mais amigável e agradável, portanto mais apropriada para a interação.

Em seus estudos, Falcone (2000, 2001), demonstra que as habilidades assertiva, empática e de solução de problemas se complementam na obtenção de satisfação pessoal e na manutenção da qualidade da interação. Os mesmos estudos também demonstram que a autoconsciência, que consiste na identificação dos próprios sentimentos, expectativas e desejos, corresponde ao componente cognitivo da assertividade.

*“A disposição para abrir mão, por alguns instantes, dos próprios interesses, sentimentos e perspectivas e se dedicar a ouvir e compreender, sem julgar o que a outra pessoa sente, pensa e deseja, constitui o que é conhecido como empatia.”* (Falcone, 2001).

A empatia é, portanto, uma habilidade complementar à assertividade. Constitui-se de 3 componentes:

- cognitivo → compreensão da perspectiva do outro;
- afetivo → sentimento em relação à outra pessoa;
- comportamental → manifestações verbal e não verbal de compreensão da outra pessoa.

Cabe destacar que a Habilidade Empática integra o conceito de Habilidades Sociais, que propõe que o indivíduo socialmente habilidoso seja capaz de obter ganhos com maior frequência, desempenhando o mínimo possível de tarefas indesejáveis, além de desenvolver e manter relacionamentos mutuamente benéficos e sustentadores (Bedell e Lennox. 1997).

Outros estudos mostram a empatia como uma capacidade inerente a alguns perfis (Piaget e Inhelder, 1956; Stotland, 1969; Regan e Totten, 1975; Bower, 1978; Hoffmans, Michels and Mazze, 1981; Wegner e Giuliano, 1983; Baldwin e Holmes, 1987; Goleman, 1995; Gardner, 1995).

Como um estado da mente, a empatia pode ser produzida por variáveis fora de nosso controle. Porém, uma vez conhecidas tais variáveis, podemos refletir e usá-las a nosso favor. Qualquer tentativa de desenvolvimento das habilidades empáticas repousa na percepção de quão empáticos nós somos e quanto poderíamos ser. Nossas tentativas serão tão eficazes quanto melhores forem nossas percepções de nós mesmos, do outro e da situação.

A empatia automática aparece nos estágios de desenvolvimento mais primordiais e podem-se encontrar evidências deste tipo já no nascimento. Recém-nascidos imitam as expressões faciais de outras pessoas (Meltzoff e Moore, 1977) e choram quando outras crianças também choram (Simner, 1971). Ainda muito jovens, os bebês não se distinguem entre outros (Hoffman, 1977). Sem uma linha divisória entre as expressões pessoais e as dos outros, as crianças são como esponjas emocionais, experimentando as emoções de todos automaticamente, num resultado de imitação básico. Com a maturidade, a distinção entre o “eu” e o outro emerge, mas ainda não claramente, uma vez que, ainda que adultos, estamos sutilmente sujeitos a influência dos outros. Por exemplo, quando visualizamos um sorriso, uma expressão de dor, ou ainda, quando nos lembramos de algo agradável ou ruim, nossos músculos faciais reagem (Bush et al, 1989; Vaughan e Lanzetta, 1981; Baldwin et al, 1987 e 1990), mesmo quando as pessoas são convocadas a conter suas expressões.

## O Desenvolvimento das Habilidades Empáticas nas Organizações

Os estudos sobre a natureza das habilidades empáticas têm motivado o planejamento e a construção de programas de treinamento em habilidades sociais nas empresas, com o objetivo de tornar os indivíduos mais capacitados socialmente (Bedell e Lennox, 1997; Bellack, Mueser, Gingerich e Agresta, 1997; Caballo, 1993; Coliense Collins, 1992; Dei Prettee Dei Prette. 2001; Falcone, 1989; Kelly, 2000).

A habilidade empática é tão importante para os relacionamentos humanos, que sua presença se mostra relevante em praticamente todas as áreas de atividades das empresas. Com a empatia, melhora-se a comunicação, o relacionamento, facilita-se o treinamento e aperfeiçoamento do corpo de trabalho, entre outros benefícios (Queiroz, 1999).

É comum observarmos excelentes técnicos que se tornam péssimos gestores. Há de se observar que as atividades técnicas, em especial as de alta demanda intelectual, dão chance para que mesmo os indivíduos com dificuldades sociais cresçam em suas carreiras e, eventualmente, venham a exercer cargos de chefia. A ausência de habilidade empática, contudo, dificulta seu sucesso nas atividades gerenciais.

Verificam-se menções a motivos para o desenvolvimento e utilização das habilidades empáticas pelos gestores, em teorias motivacionais como as de Maslow (2000). Neste caso, destaca-se a relevância em três diferentes castas de sua pirâmide:

- Na base, estão as relações afetivas, no campo exploratório da ânsia de amor, no afeto e na solidariedade;
- Caminhando rumo ao topo, destaca-se a necessidade de estima, que envolve prestígio, reconhecimento, elogios, autoconfiança e aceitação social;
- No vértice, vê-se a necessidade de auto-realização; por Maslow “expressão máxima da busca pela satisfação de necessidades particulares, em que são desenvolvidas as capacidades pessoais dos indivíduos”.

Diante destes argumentos, gestores podem se perguntar como é possível obter e aprender a usar as habilidades empáticas, a fim de se beneficiar dos reflexos que elas podem trazer a sua equipe?

Depois do primeiro passo, que é o reconhecimento da necessidade de mudança, deve-se fazer um esforço para determinar atitudes mal vistas pelos subordinados e pela sociedade em geral, para que se busque alterá-las. Ellis (1973) argumenta que é possível ensinar as pessoas a se aceitarem como seres humanos passíveis de erros criando “taxas de defeitos”, que nada mais são do que um *ranking* das maiores inabilidades vistas no indivíduo. Uma vez despertada a consciência dos seus defeitos, a pessoa terá mais facilidade para visualizar as ações de sucesso (Trower, O’Mahony, Dryden, 1982), em um processo de amadurecimento no qual a percepção da reação alheia é fundamental.

No mundo corporativo atual, existe a consciência de que os programas de treinamento devem considerar elementos cognitivos de percepção e de processamento de informação, além dos desempenhos verbais e não verbais nas situações de interação (Matos, 1997). Assim, as habilidades sociais devem objetivar (Bedell e Lennox, 1997):

- Selecionar, de forma acurada, informações úteis e relevantes de um contexto social e interpessoal;
- Usar essas informações para determinar comportamentos apropriados dirigidos à meta;
- Proporcionar o desempenho desses comportamentos de forma a obter e manter a meta de boas relações com os outros.

Entende-se, portanto, que uma proposta de treinamento das habilidades empáticas para o atendimento dos objetivos organizacionais deve contemplar o aperfeiçoamento nos seguintes processos (Falcone, 1989):

- Iniciar, manter e encerrar conversação;
- Fazer pedidos e responder a pedidos;
- Pedir a alguém para mudar um comportamento;
- Responder a críticas e fazer e receber elogios.

### **Iniciar, manter e encerrar conversação**

A habilidade em iniciar, manter e encerrar uma conversação de forma efetiva facilita o desenvolvimento de relações duradouras, além de ser necessária em diversos contextos interpessoais cotidianos (Kelly, 2000).

A decisão de iniciar uma conversação pode ser facilitada quando são considerados os seguintes fatores (Maldonado e Garner, 1992):

- Aproximar-se de pessoas que pareçam acessíveis e dispostas a conversar;
- Não perder tempo escolhendo a frase perfeita;
- Evitar comentários negativos ou queixosos, que não estimulam o interlocutor a prosseguir com a conversa.

Mesmo adotando uma maneira socialmente adequada de iniciar conversação, é possível não haver receptividade. Nesse caso, algumas variáveis pessoais do interlocutor, que não foram inicialmente identificadas, tornam o mesmo resistente a conversar com quem quer que seja. Entretanto, Caballo (1993) propõe que o importante é reconhecer a tentativa, uma vez que nem sempre a aceitação irá ocorrer. Existem apenas três pontos de partida básicos para se iniciar uma conversação: a situação, a outra pessoa e o próprio indivíduo que inicia o assunto. Além disso, o início da conversa pode ocorrer de três maneiras (Maldonado e Garner, 1992):

- Fazendo uma pergunta;
- Dando uma opinião;
- Comentando um fato.

Perguntas fechadas costumam gerar respostas sucintas. Por outro lado, perguntas que favorecem uma conversa buscam informações detalhadas ou explicações elaboradas.

A continuação de uma conversa pode ser facilitada quando se faz um comentário, perguntando, a seguir, a opinião da outra pessoa. Outra forma é revelar informações pessoais tais como gostos, atitudes, etc, desde que pertinentes ao assunto. Quando o interlocutor faz uma pergunta, é recomendável explicar um pouco mais sobre o próprio ponto de vista, de

modo a facilitar a fala da outra pessoa, em vez de responder sim ou não. Uma pausa na conversação pode ser uma ocasião apropriada para se mudar de assunto (Caballo, 1993).

A escuta atenta constitui o componente central para uma conversa agradável. Quando as pessoas se sentem ouvidas, sem julgamentos e sem sugestões inoportunas, ficam à vontade para aumentar a auto-revelação. Ouvir atentamente e sensivelmente faz com que a outra pessoa se sinta valorizada, validada, facilitando o vínculo (Falcone, 1998).

Deve-se tomar cuidado para não ser prolixo, pois a dose elevada de explicação pode ser interpretada como falta de objetividade, consumo de tempo e, neste caso, a habilidade empática tornar-se ruim, remetendo à diferença entre o remédio e o veneno. Saber terminar uma conversa é tão importante quanto mantê-la. Algumas vezes isto se torna difícil, especialmente quando o interlocutor fala demais e não faz pausas. Maldonado e Gamer (1992) oferecem sugestões para encerrar uma conversação, como manter o foco da conversa, trazendo a pessoa para o assunto em pauta, adotar posturas corporais de encerramento e sintetizar o assunto para fechar a conversa. É importante lembrar que a forma como a conversa foi finalizada representará um registro, na cabeça do interlocutor, de quão agradável ou útil fora àquela conversa.

### **Fazer pedidos**

O pedido é uma das formas mais simples e diretas de fazer com que seus desejos sejam satisfeitos. Assim como o início de uma conversa, se formulado de modo inadequado, o pedido pode ser prejudicial para o relacionamento futuro e para o objetivo inicial que é o de ser atendido. Sedell e Lennox (1997) propõem que, quando um pedido resulta em várias formas de ameaça, suborno, exigência ou indução de culpa, gera sentimentos negativos de raiva ou de medo, resultando em desejos de romper a interação por parte do receptor. Nos relacionamentos empresariais, isto pode acarretar o não atingimento de objetivos pessoais e da equipe. A insatisfação gerada nestas situações pode acarretar algumas das disfunções da burocracia como: resistência a mudanças, superconformidade às rotinas, dificuldade no atendimento e no relacionamento com clientes e opressão (Weber, 1991).

Algumas pessoas sentem dificuldade em fazer pedidos, mesmo que sejam razoáveis. Entretanto, um pedido adequadamente formulado pode conduzir a satisfação pessoal e ao mesmo tempo, a satisfação na interação, pois pode produzir no receptor do pedido sentimentos como o convencimento da necessidade da solicitação, satisfação em atender a questão ou interesse no tópico, fazendo com que se estabeleça uma relação na qual todos possam se beneficiar. Segundo Sedell e Lennox (1997), os pedidos geram conseqüências positivas quando:

- O desejo é expresso de maneira clara e direta;
- O pedido expressa o que é desejado em termos de comportamento;
- O pedido inclui uma declaração que comunica, com sensibilidade, o desejo e os sentimentos da outra pessoa.

A declaração apropriada de um pedido é determinada pela autoconsciência e pela consciência do outro. Quando pensamos em fazer um pedido, devemos primeiro estimar:

- O que queremos e como nos sentiremos se tivermos o pedido aceito;
- O que a outra pessoa deseja e como ela se sentiria ao receber o pedido;

Se os nossos desejos e sentimentos não entram em conflito com os desejos e sentimentos do interlocutor, podemos fazer uma solicitação simples. Contudo, se existir um conflito entre as nossas necessidades e as do receptor, toma-se necessária uma formulação mais elaborada (Sedell e Lennox, 1997). Outrossim, há três componentes cognitivo-comportamentais de formulação de pedidos que podem ser usados em programas de treinamento em habilidades sociais:

- O que eu quero da outra pessoa nessa situação?
- Quais as conseqüências positivas esperadas, caso o desejo seja realizado?
- O que a outra pessoa desejaria em relação ao que eu quero dela?

### **Responder a pedidos**

Responder a pedidos pode ser uma das habilidades de comunicação mais difíceis, principalmente quando se configura um conflito de interesses. Afinal, como as pessoas devem responder a pedidos que entram em conflito com seus próprios desejos? Devem passar por cima de seus desejos e conceder o pedido para evitar conflito, fazendo algo que não querem? Devem recusar o pedido e arcar com as conseqüências negativas da recusa? (Falcone, 1989). Galassi e Galassi (1977) afirmam que há várias razões pelas quais torna-se importante recusar pedidos indesejáveis. Dentre eles, podemos destacar:

- Nos livra de envolvimento em situações desagradáveis;
- Nos ajuda a evitar que sejamos manipulados ou explorados;
- Nos dá um senso de controle sobre nossas vidas, uma vez que podemos tomar as nossas próprias decisões.

Realmente, embora não seja razoável esperar fazer sempre somente o que se deseja, pode ser autodestrutivo abrir mão dos próprios desejos com freqüência. Por outro lado, a recusa freqüente de pedidos pode gerar, no solicitante, atitudes de retaliação. Beidell e Lennox (1997) propõem que, quando um pedido implica em conflito entre os desejos, o receptor do pedido deve recusar ou oferecer um acordo ou alternativa. Nesta situação, a proposta seria o estabelecimento de uma negociação na qual cada parte expõe argumentos, motivos e cria cenários a fim de que se chegue a um consenso. Se ainda assim o impasse for mantido, o natural é que prevaleça a vontade do gestor, pois, em determinadas situações, cabe a ele impor a sua opinião em questões que julgar cruciais.

O processo de responder a pedidos é semelhante ao de fazê-los, envolvendo autoconsciência e consciência do outro. Novamente, a resposta a um pedido pode ser entendida em termos das três fases de processamento de informação (Beidell e Lennox, 1997): obtenção de informações, processamento de informações e tomada de decisão, com o desenvolvimento de habilidades empáticas.

### **Solicitar mudança de comportamento**

Algumas vezes nos sentimos insatisfeitos com o comportamento de outra pessoa. Esperar que os outros percebam que estão incomodando ou chateando não costuma resolver o problema. Por outro lado, expressar-se de maneira hostil, pode trazer danos ao relacionamento (Falcone, 1989). Há atitudes que se mostram inadequadas quando nos sentimos incomodados pelas ações dos outros (Maldonado e Gamer, 1992), tais como:

- Despejar uma lista de queixas que provavelmente provocarão no interlocutor resistência, irritação e má vontade;
- Usar expressões tais como “sempre” ou “nunca”, que costumam ser injustas, pouco precisas e difíceis de contestar. Além disso, geram reações defensivas;
- Deduzir ou inferir os motivos e intenções do outro, que prejudicam a comunicação. Mesmo que estejam corretas, jamais são admitidas pela outra pessoa;
- Ver o lado negativo dos fatos. No mundo moderno, as situações de estresse e alta competitividade fazem com que as pessoas tendem a enxergar defeitos e problemas em tudo e em todos, de tal modo que acabam se tornando míopes para o que é positivo. Isto pode gerar um padrão de comportamento negativo, tornando as relações pouco gratificantes.

Expressar a nossa insatisfação com o comportamento de alguém exige habilidade, uma vez que a outra pessoa poderá não responder favoravelmente. As reações do interlocutor podem ser suavizadas se levamos em conta certas diretrizes, tais como as propostas por Caballo (1993, p.261):

- Decidir se vale à pena criticar um comportamento, quando este pode ser mínimo ou não voltará a ocorrer.
- Ser breve. Após expressar o que se quer dizer, não ficar dando voltas.
- Evitar acusações, dirigindo a crítica ao comportamento e não à pessoa.
- Pedir uma mudança de comportamento específica.
- Expressar os sentimentos negativos em termos de nossos próprios sentimentos, na primeira pessoa, e não em termos absolutos.
- Quando possível, começar e terminar a conversa em um tom positivo.
- Escutar o ponto de vista da outra pessoa.
- Encerrar a conversação, caso haja discussão.

### **Responder a críticas**

Mesmo mantendo boas relações sociais não estamos livres de críticas. As pessoas criticam por se incomodarem com o comportamento alheio ou por julgarem que a mudança será melhor para, pelo menos, uma das partes ou para todo o grupo. Maldonado e Garner (1992) afirmam que, quando criticadas, as pessoas costumam reagir de forma defensiva de várias maneiras. Podem evitar a crítica, ignorando-a ou fingindo que não perceberam, recusando-se a discuti-la ou mudando de assunto. Outra forma defensiva de reagir a crítica é rebatendo a afirmação do interlocutor com uma negação. Dar uma desculpa, justificando-se e rebaixando a importância da crítica ou rebatendo a crítica com outra crítica também constituem formas defensivas. Todas essas maneiras de lidar com a crítica favorecem brigas, discussões e prejudicam a relação.

Segundo Lipp (1999), o que faz as pessoas reagirem emocionalmente à crítica costuma ser a vergonha e a insegurança. Entretanto, como alternativa de comportamento, Caballo (1993) propõe que, diante de uma crítica, devemos deixar que esta siga seu curso, sem adicionar mais “gasolina” ao sistema. Quando a pessoa terminar a argumentação, podemos expressar o que desejamos. Se, de fato, estamos equivocados, não devemos nos defender. Maldonado e Garner (1992) sugerem alguns passos para abordar a crítica de forma construtiva:



- Pedir detalhes, com a finalidade de obter informações mais específicas e não como uma arma defensiva;
- Concordar com o que há de verdadeiro na crítica. Parte das críticas dirigidas a nós costuma estar correta. Assim, o mais sensato é concordar com a parcela de verdade, pois ainda que discordemos, a crítica dirigida representa a percepção da pessoa em relação a nós, ainda que aquele comportamento não seja nossa intenção. Mesmo pensando ou querendo agir diferente, vale a pena buscar a verdade no que é dito;
- Reconhecer o direito de opinião do crítico. Há pessoas que criticam fazendo previsões sobre as conseqüências do nosso comportamento. Mesmo discordando, podemos aceitar que o outro tem o direito de pensar desse jeito.

Caballo (1993), por sua vez, sugere "processos defensivos", ou "de proteção", para lidar com críticas agressivas. Tais estratégias devem ser utilizadas apenas depois que a comunicação honesta tenha sido tentada e o interlocutor persiste em nos desrespeitar. Uma delas consiste em ignorar seletivamente, ou seja, não atender aspectos específicos do conteúdo da fala da outra pessoa. Manifestações injustas ou ofensivas não devem ser contestadas, mas sim aquelas que não são destrutivas, produtoras de culpa ou injustas.

### **Fazer e receber elogios**

Os elogios são definidos como comportamentos verbais específicos que ressaltam características positivas de uma pessoa (Caballo, 1993). Todavia, na cultura ocidental é comum a ausência de reconhecimento quando alguém faz algo positivo ou nos agrada. Tal situação se reflete nas organizações. Vê-se uma forte discrepância na quantidade de *feedbacks* positivos e negativos dados aos funcionários, sendo mais comum a observação do segundo grupo.

Os elogios funcionam como reforçadores sociais, que aumentam a freqüência dos comportamentos elogiados. Da mesma forma, quando ignoramos certos comportamentos agradáveis, tendemos a extingui-los pela ausência do reforçamento (Maldonado e Gamer, 1992). Para Galassi e Galassi (1997), existem muitas razões pelas quais torna-se importante fazer elogios e expressar apreço justificados. Primeiro, os outros gostam de ouvir expressões positivas, sinceras, sobre como nos sentimos com relação a eles. Além disso, fazer elogios ajuda a fortalecer e aprofundar as relações entre duas pessoas. Uma outra razão que justifica o elogio está relacionada ao fato de que as pessoas por nós elogiadas tornam-se menos resistentes quando manifestamos alguma crítica. Finalmente, quando as pessoas recebem elogios, tornam-se menos propensas a se sentirem esquecidas ou não apreciadas.

Uma das conseqüências de se fazer elogios é a de recebeê-los também. Assim, é importante que saibamos manter o intercâmbio positivo, reforçando nos outros o comportamento de nos elogiar. Todavia, também é comum em nossa cultura a recusa de elogios, o que certamente não cultiva a manutenção futura de elogios. Neste sentido, sorrir, olhar a pessoa nos olhos e agradecer são respostas suficientes (Maldonado e Gamer, 1992).

### **Metodologia**

Utilizou-se como parte deste estudo a metodologia qualitativa, através de três entrevistas individuais em profundidade, com profissionais de nível superior, segmentados entre funcionários de empresa pública, privada e de economia mista. Como pode ser visto pelo tamanho reduzido da amostra, esta investigação não se propõe a identificar diferenças

específicas de cada segmento empresarial pesquisado. A diferenciação de perfil entre as empresas estudadas foi apenas um critério para a diversificação das entrevistas, tentando evitar a concentração de elementos comuns. Todas as empresas pesquisadas são de grande porte e bastante significativas em seus mercados: tecnologia da informação, assistência médica e energia.

Cada entrevista teve a duração média de 45 minutos, foi gravada, transcrita e suportada por um roteiro estruturado, com 25 perguntas, de acordo com os objetivos do estudo. Os trabalhos de campo ocorreram entre os dias 1º e 8 de agosto de 2005, na cidade do Rio de Janeiro.

Uma vez que o objeto de análise era o relacionamento com o chefe imediato, preferiu-se conduzir as entrevistas fora do ambiente de trabalho de cada um dos funcionários pesquisados, visando imparcialidade e buscando uma situação propícia para que emitissem suas opiniões sinceras.

### **A habilidade empática no dia-a-dia das organizações.**

Analisando o conteúdo das entrevistas, pode-se perceber como é marcante a oposição entre o depoimento de dois entrevistados, o que nos parece relacionado à habilidade de seus gerentes no relacionamento com suas equipes. Na empresa de economia mista, é descrito um gerente autoritário e distante, muito capacitado do ponto de vista técnico, mas não sob o prisma das relações humanas. Apesar de manter aparentemente uma relação cordial com a equipe, tende a privilegiar o relacionamento com uns em detrimento a outros, o que gera a sensação de desprestígio entre os que não foram seus eleitos. A falta de objetividade em suas solicitações e a ausência de critérios claros para a cobrança e avaliação dos resultados reforçam a idéia de que questões políticas se sobrepõem a questões técnicas nas promoções e premiações. Possivelmente influenciado por esta atitude não amigável do gerente, o funcionário entrevistado demonstra pouco estímulo para o trabalho, priorizando razões pessoais para se manter naquele setor da organização. Não se sente parte da equipe e projeta seu desenvolvimento profissional para uma etapa futura, quando planeja estar em outra área da empresa.

Em oposição, o entrevistado que integra a organização privada se mostra fortemente envolvido com o trabalho. Mais do que conhecimento técnico, ele coloca sua emoção no que faz. Está motivado a enfrentar o desafio de, junto com uma equipe restrita, implantar uma nova área na empresa.

Os conceitos que embasam o estudo das Habilidades Empáticas nos sugerem que, não por acaso, seu gerente é descrito como um chefe acessível e que dá autonomia à equipe, entre outros atributos favoráveis. Na visão deste funcionário, seu chefe é um “gestor de pessoas”, que transmite confiança e equilíbrio.

A entrevista com funcionário de empresa pública ilustra um bom relacionamento, particularmente entre a presidente da empresa e seus diretores. Neste caso, embora demonstre certa dificuldade de fazer pedidos mais complexos, faltando-lhe objetividade, a presidente parece ter estabelecido uma relação de cumplicidade com seus executivos mais próximos. Trata-se de uma equipe que trabalha junta há vários anos, tendo atuado em diversos órgãos da administração pública, o que foi facilitado, possivelmente, pela transparência, pela cordialidade e pela capacidade que a chefe tem de ouvir e aceitar sugestões.

É fundamental reforçar a idéia de que, por sua amostra reduzida, os resultados deste estudo não podem ser interpretados como significativos para cada segmento de empresa pesquisado. A referência a empresa pública, privada ou de economia mista é apenas um critério de diferenciação dos entrevistados.

Quadro 1 – Quadro comparativo dos resultados

	<b>Empresa Pública</b>	<b>Empresa Privada</b>	<b>Empresa de Economia Mista</b>
<b>Sentimento que traz para a equipe</b>	Procura manter um ambiente de respeito e cordialidade. Sugere domínio da situação.	Gera segurança, transmite confiança à equipe.	O desconforto e a ansiedade são traços marcantes.
	<i>“(…) administra muito bem os conflitos(…). Porque, na verdade, ela é uma administradora de egos.”</i>	<i>“É um cara muito equilibrado. E ele consegue transmitir esse equilíbrio para a equipe.”</i>	<i>“A equipe concorda com ele para se manter uma boa relação. Mas o comentário geral é” Esse cara podia ser menos, né?”“.</i>
<b>Hábito de cumprimentar a equipe</b>	Burocrático, mas sugere cordialidade e respeito.	Altamente emocional, sugere importância e respeito a cada um da equipe.	Burocrático, frio, distante.
	<i>“Quando a porta da sala dela está fechada, está aí. (...) fala com as pessoas que encontra no caminho (...). Mas normalmente, se estou na minha sala, não abre a porta para dizer” bom dia .”“.</i>	<i>“...(dá) aperto de mão e abraço.”</i>	<i>“É uma abordagem formal, natural de chefe. Dá um bom dia, assim, para cada meia dúzia.”</i>
<b>Habilidade para conversar</b>	Nos assuntos corriqueiros é objetivo. Contudo, em questões delicadas, não vai direto ao assunto. Neste caso, costuma começar a conversa com temas mais genéricos.	Objetivo e cordial, se coloca como um parceiro da equipe. Em situações específicas, para assuntos mais estratégicos ou difíceis, convida para um almoço fora da empresa.	Pouco hábil no convite à conversa, não informa o assunto a ser tratado, o que gera apreensão. É rude durante a conversa. Não mede palavras.
	<i>“(…) começa de uma forma, jogando algumas frases. Aí eu dou uns cutucões para saber o que quer, onde quer chegar.”</i>	<i>“Se for coisa superficial ele já vai à tua mesa e resolve(…). Se for alguma coisa muito complicada aí a gente já vai ter que sair para almoçar.”</i>	<i>“É altamente estressante essa abordagem. Ele passa por você e fala assim:” Preciso falar com você ““.</i>
<b>Habilidade para fazer pedidos</b>	Para os pedidos mais simples, age naturalmente. Para os pedidos mais complexos, falta objetividade, o que gera um certo desconforto na equipe.	Seja para pedidos mais simples ou mais complexos, sugere envolvimento com a equipe e amplo conhecimento do negócio. Sugere respeito e confiança.	Gerente faz questão de sublinhar sua autoridade. Os pedidos, especialmente os mais complexos, são feitos de forma autoritária.
	<i>“Às vezes a gente tem que perguntar um pouco mais para saber exatamente o que se quer.”</i>	<i>“Ele não é um intervencionista, ele não é um impositor.”</i>	<i>“(…) me sinto pressionado. Preferia que falasse abertamente, e pode pedir isso de forma natural.” (...) aquele relatório, o que está acontecendo? (...) como é que está (...) estou recebendo pressão de cima.”Ele usa o estilo” Eu quero para hoje ““.</i>

<b>Habilidade para cobrar tarefas e resultados</b>	Situações corriqueiras tendem a ser tratadas com naturalidade. Porém, para cobranças de tarefas e resultados mais estratégicos, parece levar ansiedade à equipe. Não há um plano claro de acompanhamento de resultados.	Equipe não tem a sensação de estar sendo cobrada. A percepção entre os funcionários é de que precisam enfrentar os desafios, se superar.	Remete à arrogância. Inibe a equipe.
	<i>“Não tem um planejamento de cobrança. Eu acho que deveria ter. Se tem um projeto de três meses, não deveria esperar o terceiro mês para cobrar.”</i>	<i>“Existem pessoas que trabalharam com ele... você não vai atingindo a meta, não vai atingindo a meta... a pessoa se sente desconfortável.”</i>	<i>“Ele passa no corredor e fala no ouvido: Eu estou precisando daquele relatório pra hoje’. Não importa a hora, sabe?”.</i>
<b>Receptividade a sugestões</b>	Mostra-se aberta a ouvir a equipe.	Embora deixe a equipe à vontade para opinar, tem uma certa dificuldade para implantar novidades.	Posiciona-se como receptivo a sugestões, mas faz prevalecer suas próprias idéias às da equipe.
	<i>“Ela escuta. E se ela achar que a sugestão é boa, ela apóia. Se não, ela diz que é ruim e dá uma contra-sugestão.”</i>	<i>“... ele dá os argumentos necessários. (...) ele é um pouco resistente a mudanças.”</i>	<i>“Eu sinto que ele tem idéias formadas. Mas ele ouve com toda a paciência, discute e depois fecha a idéia dele.”</i>
<b>Receptividade a críticas</b>	Nos momentos de crise, assume postura defensiva em relação à crítica. Nos demais, críticas geram reflexão e podem gerar mudança.	Acontecem naturalmente ao longo do relacionamento. Mas não geram mudança.	Equipe não se sente confortável para criticá-lo abertamente.
	<i>“(...) que conhecê-la e saber o momento. (...) é depois que o tsunami passa. Durante (...) ela não está aberta. Se pegá-la na hora errada ela reage e não aceita.”</i>	<i>“As pessoas que já trabalharam com ele já fizeram esse tipo de crítica. Ele reage bem, entende, mas dá os argumentos dele de porque não mudar e não muda.”</i>	<i>“Eu não me sinto confortável, não tenho abertura para falar isso. Eu quero que ele viva a vida dele lá e eu vou fazer o meu trabalho.”</i>
<b>Hábito de fazer elogios</b>	Comum nos dois segmentos. Elogios são feitos a partir de comentários positivos de terceiros, como clientes, superiores hierárquicos. Nenhum dos chefes pesquisados elogia seus funcionários diretamente		Não tem esse hábito.
	<i>“Ela faz, assim, outro dia atendi um cliente, elaborei um projeto e tal. E ali ela disse assim : ‘Olha, encontrei o cliente. Ele te elogiou à beça, disse que o projeto estava muito bom, e não sei o que.”</i>	<i>“Ele nunca vai chegar diretamente pra você e vai te elogiar. Se aparece um elogio externo pra você, ele aí te elogia. (...) Ele, por si só, não vai chegar um dia e falar: ‘Pôxa, estou gostando de ver ou ta ótimo isso.”</i>	<i>“Eu nunca vi não.”</i>

Fonte: confeccionado pelos autores

### Considerações finais

Este estudo se propôs a mostrar a relação das habilidades empáticas com a motivação e, conseqüentemente com o desempenho das equipes analisadas. Para Freud (1922) “um caminho por via da imitação, conduz da identificação à empatia, isto é, à compreensão do mecanismo pelo qual ficamos capacitados para assumir qualquer atitude em relação à vida

mental”. Neste ponto, gestores e subordinados estabelecem um processo de trocas que pode ser fundamental em momentos de crise ou quando são necessárias cargas extras de esforço em jornadas arriscadas.

Assim, analisando os conceitos teóricos apresentados e os elementos obtidos através das entrevistas, pode-se concluir que a habilidade dos gestores, no relacionamento interpessoal, influencia sobremaneira a percepção do funcionário sobre o seu papel e a sua importância na organização e, principalmente, interfere em sua atitude diante das tarefas que lhe são apresentadas. Conscientizar-se de suas dificuldades comportamentais e da falta de habilidades empáticas, seja através de uma auto-avaliação ou de *feedbacks* dados pela equipe, pode despertar um olhar novo do indivíduo sobre si mesmo, trazendo à tona visões que sobrescrevem mecanismos até então inconscientes. Neste momento o gestor estará aberto para modificar suas atitudes perante a sua equipe.

Na prática, não há estudos que comprovem a efetividade de técnicas *behavioristas* ou cognitivas no processo de aprendizagem das habilidades empáticas. Entretanto as simples iniciativas podem trazer efeitos positivos aos gestores que se dispuserem a mudar, analisando as eventuais divergências entre a imagem que fazem de si e a percepção dos outros, e revendo a sua postura no que diz respeito ao relacionamento com seus subordinados.

Cabe destacar que as habilidades empáticas não podem ser vistas isoladamente no contexto das organizações. Devem ser percebidas como um elemento facilitador, que pode contribuir para a motivação e, conseqüentemente, para o desempenho dos funcionários. Embora influenciem o clima das equipes, não são um fator único para seu sucesso há que se considerar outras habilidades do gestor como por exemplo, a capacidade de identificar o ambiente adequado, ética, de integração com a cultura estabelecida e técnica. Neste contexto, não podemos fugir da constatação, através do dia-a-dia nas empresas, de que existem gerentes não empáticos que alcançam bons resultados. As questões referentes a relacionamento nem sempre são imperativas e podem surpreender.

Por fim, há que se ressaltar que este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto em questão. Ao contrário, propõe-se a chamar a atenção para um campo ainda pouco explorado, que se apresenta como terreno fértil para diversas pesquisas mais profundas – como por exemplo as que explorem a relação entre empatia, motivação e sucesso – e que venham a colaborar com a melhoria dos relacionamentos nas organizações, a qualidade de vida das pessoas em seus ambientes de trabalho e sua produtividade.

## **Bibliografia**

ARGYLE, M.; BRYANT, B. M.; TROWER, P. E. Explorations in the Treatment of Personality Disorders and Neuroses by Social Skills Training. **British Journal of Medical Psychology**, London, v. 47, p. 63-72, 1974.

BEDELL, J. R.; LENNOX, S. S. **Handbook for Communication and Problem Solving Skills Training: A cognitive Behavioral Approach**. Nova York: Willey, 1997.

CABALLO, V. E.; **Manual de Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales**. Madrid: Siglo Veintiuno, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

DORSCH, F. **Diccionario de Psicología**. Barcelona: Herder, 1976.

ELLIS, A. **Humanistic Psychotherapy: The Rational-Emotive Approach**. New York: Julian Press, 1973.

ELLIS, A. **Reason and Emotion in Psychotherapy**. New York: Lyle Stewart, 1962.

FALCONE, E. M. O. A Eficácia do Tratamento em Grupo da Ansiedade Social. **Revista Psicologia clínica: Revista da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-RJ**, Rio de Janeiro, n. 4, p. 75-91, 1989.

FALCONE, E. M. O. **Habilidades sociais para além da assertividade**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1989. cap 25.

FREUD, S. **Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1922. v. 17. p. 133.

GALASSI, M. D.; GALASSI, J. P. **Assert yourself!:** How to be your own person. New York: Human Sciences Press, 1977.

GUILHARDI, H. J. **Sobre Comportamento e Cognição: Contribuições para a Construção da Teoria do Comportamento**. Santo André: ESETec Editores Associados, 2002. v. 10, cap. 10.

HODGES, S. D.; WEGNER, D. M. Automatic and Controlled Empathy. In: ICKES, W. J. **Empathic accuracy**. New York: Guilford, 1997. p. 311-339.

LEONARD, D.; RAYPORT, J. F. Spark innovation through empathic design. **Harvard Business Review**, nov./dez. 1997.

LIPP, M. **O Stress Está Dentro de Você**. São Paulo: Contexto, 1999.

MALDONADO, M. T.; GARNER, A. **A Arte da Conversa e do Convívio**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

QUEIROZ, A. H. **Empatia e Inovação**: Uma proposta de metodologia para concepção de novos produtos. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

TROWER, Peter; O'MAHONY, J. F.; DRYDEN, W. Cognitive Aspects of Social Failure: Some Implications for Social-Skills Training, **British Journal of Guidance and Counseling**, Cambridge, v. 10, n. 2, p.176-183, 1982.

WEBER, M. A Objetividade do Conhecimento nas Ciências Sociais. In: COHN, G. **Weber**: Sociologia (Coleção Grandes Cientistas Sociais). São Paulo: Ática, 1989.

WEBER, M. Os três tipos puros de dominação legítima. In: COHN, G. **Weber**: Sociologia (Coleção Grandes Cientistas Sociais, 13). São Paulo: Ática, 1991. p. 79-127.