



# **ARTIGO DA SEMANA**

**EMPATIA: SUA RELEVÂNCIA  
PARA A QUALIDADE DAS  
RELAÇÕES ENTRE OS  
LÍDERES COM SUAS EQUIPES.**

**LUIZ FRANCISCO BUENO: CONSULTOR ASSOCIADO**



## ARTIGO DA SEMANA

### EMPATIA: SUA RELEVÂNCIA PARA A QUALIDADE DAS RELAÇÕES ENTRE OS LÍDERES COM SUAS EQUIPES.

Prezados(as) leitores(as), nesse ARTIGO irei compartilhar algumas ponderações sobre EMPATIA.

À primeira vista, vocês podem indagar: por que um assunto aparentemente óbvio e até autoexplicativo, pode “render” ponderações que mereçam uma reflexão? Isso posto, convidovos para uma rápida pesquisa no Google sobre o tema e vocês ficarão surpresos(as)!

Há em torno de 208 mil links incluindo teses de mestrado, doutorado, *papers*, etc., principalmente nas áreas de saúde e educação.

Além dessa quantidade de links sobre o tema desse ARTIGO, podemos também constatar que, nos processos de atração e seleção de talentos, existe certo consenso de que, sobretudo na definição do perfil das POSIÇÕES DE LIDERANÇA, é importante inserir o DEMONSTRAR EMPATIA.

Como sempre faço nos meus ARTIGOS, contextualizarei a evolução histórica da essência conceitual do tema. Vamos lá!

O homem, como ser gregário, sempre necessitou de seus semelhantes para sobreviver. Dentre os diversos grupos sociais, grande parte deles, mesmo nas “comunidades virtuais”, estão juntos em função de vínculos afetivos. Porém, ao falarmos em grupos de trabalho, tais vínculos, num primeiro momento, caracterizam-se por demandas ou interesses diferentes.

Muitos pesquisadores distinguem AGRUPAMENTOS de GRUPOS e de EQUIPES, a partir das inter-relações existentes entre as pessoas envolvidas.

Nos AGRUPAMENTOS, elas podem estar no mesmo espaço físico, mas visam seus objetivos pessoais, sem se preocuparem com o interesse coletivo ou, em criar vínculos a partir dessas interações. Um exemplo disso são os espaços de *coworking* que, de forma geral, abrigam pessoas e EMPRESAS sem conexão entre si.

Os GRUPOS trazem a existência de uma estrutura de vínculos e relações entre duas ou mais pessoas que, além das necessidades individuais, também contempla interesses coletivos.

Freud, já em 1922, em sua obra “A Psicologia das Massas e a Análise do Eu” afirmava: “antes que os membros de uma multidão ocasional de pessoas possam constituir algo semelhante a um GRUPO, no sentido psicológico, uma condição tem de ser satisfeita: “esses indivíduos devem ter algo em comum uns com os outros, um interesse comum num objeto, uma inclinação emocional semelhante numa situação e (...) certo grau de influência recíproca” (sic).

Uma EQUIPE segundo Moscovici, em seu livro “Equipes dão Certo: A Multiplicação do Talento Humano”, nos ensina que “pode-se considerar EQUIPE um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los. A comunicação entre as pessoas é verdadeira e as opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande e assumem-se riscos. As habilidades complementares facilitam o alcance de resultados. Os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados” (sic).

Com base nesses conceitos, constatamos que os interesses coletivos favorecem o DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS e a QUALIDADE DAS RELAÇÕES entre os membros de uma EQUIPE, pois eles, mais facilmente, tendem a sacrificar suas necessidades e interesses particulares.

Assim sendo, as relações interpessoais que se estabelecem numa EQUIPE DE TRABALHO exigem de seus integrantes, principalmente de seus LÍDERES, competências comportamentais que facilitem a comunicação, equacionem conflitos e potencializem as soluções para convivência e crescimento coletivo.

É sob esse prisma que a EMPATIA ganha relevância como uma importante competência comportamental a ser identificada e/ou desenvolvida nas LIDERANÇAS.

A palavra EMPATIA origina-se do grego “*empathia*”, que quer dizer paixão, estado de emoção.

No final do século XIX, na Alemanha, surge entre os filósofos da época, o termo *Einführung* (compenetração), cuja noção remete à projeção humana espontânea do sentimento psíquico pelas pessoas e coisas que são percebidas, não sendo um fenômeno particular do mesmo nível que a percepção do mundo exterior ou a introspecção do mundo interno. Ela permite passar da subjetividade à intersubjetividade. Em resumo, A EMPATIA é a competência comportamental que possibilita entender O QUE O OUTRO SENTE e COMO O OUTRO PENSA.

Já na década de 90, Daniel Goleman abordava a importância da INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (IE) no mundo corporativo. Além do processo de AUTOCONHECIMENTO que seria o alicerce da IE, ele considerava a EMPATIA como a alavanca para o sucesso das LIDERANÇAS frente às suas EQUIPES.

É sob essa ótica que Goleman definiu a “Tríade da Empatia”, uma análise acerca do foco dos LÍDERES, através de 03 modelos:

1. “EMPATIA COGNITIVA”: Trata-se da forma de compreensão do outro. Os LÍDERES que a praticam conseguem entender o que os membros de suas EQUIPES ou colegas de trabalho sentem, sem entrar ou mergulhar diretamente nos sentimentos deles.
2. “EMPATIA EMOCIONAL”: É a compreensão do SENTIR da outra pessoa, o que leva a um “sentimento de reciprocidade” do LÍDER em relação à sua equipe e vice versa.
3. “PREOCUPAÇÃO EMPÁTICA”: É a compreensão das necessidades do outro. Relacionada à anterior, ela se evidencia quando um LÍDER consegue SENTIR e IDENTIFICAR o que e quando a outra pessoa precisa dele.

Daniel Goleman e, posteriormente, Gardner (inteligências múltiplas), apontam que tanto o AUTOCONHECIMENTO (Inteligência Intrapessoal para Gardner) como a EMPATIA são dons naturais, ou seja, os indivíduos têm uma pré-disposição para desenvolverem essas competências.

Assim sendo, a partir da neurociência, já se provou que as estreitas ligações do evoluído NEOCORTEX com o SISTEMA LÍMBICO, proporcionaram ao homem um amplo repertório emocional.

Por tudo isso, meu entendimento é que os PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS devem contemplar a “aprendizagem do exercício da EMPATIA”.

Listo, a seguir, algumas características / temas (sem receitas, é claro!) que entendo, deveriam fazer parte desse processo de “aprendizagem”, obviamente ancoradas em exercícios vivenciais, questionários e inventários de ASSESSMENT:

- ▶ **ESCUA ATIVA:** Estar psicologicamente conectado e disponível para “compreender e sentir” as mensagens do interlocutor. A “escuta ativa” é crucial na comunicação e, com certeza, o aspecto mais difícil do processo de interação humana.
- ▶ **MENTE ABERTA:** Evitar que nossos preconceitos ou estereótipos e generalizações afetem o ENTENDIMENTO da ótica e dos valores do interlocutor.
- ▶ **ISENÇÃO DE JULGAMENTOS:** Não avaliar as questões apresentadas, com base nos próprios referenciais de certo ou errado. Antes de julgar e criticar, trate de entender os motivos.
- ▶ **EQUIDADE:** Trate os outros como você gostaria de ser tratado. Se você espera respeito, respeite os outros. Se você deseja ser tratado com igualdade, não faça distinções.
- ▶ **DISCIPLINA:** Para preparar e “presentear” *feedbacks* construtivos, sempre que solicitados.

Nós da **WISDOM**, ao concebermos PROGRAMAS “sob medida” para o DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS, em conjunto com nossos CLIENTES, temos a CRENÇA de que é preciso preparar GESTORES CONSCIENTES de seus papéis, que sejam empáticos e focados em desenvolver pessoas, que se mostrem responsáveis pela criação de ambientes favoráveis à INTEGRAÇÃO DE ESFORÇOS e ao ENGAJAMENTO DAS EQUIPES COM as ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, a fim de mobilizá-las para o atingimento de RESULTADOS SUSTENTÁVEIS no médio e longo prazo.

**Luiz Francisco Bueno** – Consultor Associado. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

**PALAVRAS CHAVE:** agrupamento, autoconhecimento, competência, competências comportamentais, empatia, escuta ativa, equipe, Freud, feedback, grupo, Gardner Goleman, líder, liderança, motivação, Moscovici, relações, resultado, sentimento, sentir, social, vínculos, valores.