

A hand holding a camera lens against a background of a tree-lined road. The lens is held in the foreground, and the background shows a paved road with trees on both sides under a blue sky with some clouds. The lens reflects the scene in front of it.

**SEJA UM AGENTE DE
TRANSFORMAÇÃO
POSITIVA DENTRO DA
SUA ORGANIZAÇÃO**

STEFANIE MURTA



/STEFANIE
MURTA



/EMPATIZARH



/EMPATIZARH

STEFANIE MURTA

Idealizadora da EMPATIZARH, que é a união da ciência com mais de 20 anos de experiência em RH de empresas de grande porte.

Atualmente, meu trabalho é desenvolvido a partir de conceitos da Neurociência do Comportamento e Psicologia Positiva, com o objetivo de promover relações de trabalho e ambientes corporativos mais saudáveis.

DESENVOLVIMENTO CONSTRUÍDO

- Intervenção Positiva de Grupo
- Certificada FIB-Felicidade Interna Bruta
- Neurociência do Comportamento
- Mentoring Coaching Humanizado
- Especialista em Psicologia Positiva, Ciência do Bem-Estar e Autorrealização
- MBA Gestão de Pessoas

TRABALHO
APROVADO E
SELECIONADO PELO
ESARH – ENCONTRO
SUL AMERICANO DE
RECURSOS HUMANOS
2020

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

4

- Por que importa falar sobre isso?
- Por que des-alienar é preciso?

DESENVOLVIMENTO

7

- O que é empatia?
- Autoconhecimento
- Empatia é biologicamente possível
- Sua organização está preparada?
- Por que sua liderança depende dela?
- Quando você é um líder empático?
- O despertar de forças

RELEVÂNCIA E IMPACTO

19

- Na sociedade
- Nas organizações

CONCLUSÃO

21

AGRADECIMENTO

24

REFERÊNCIAS

25

INTRODUÇÃO

EMPATIA PARA (RE) HUMANIZAR

SÓ UM POQUINHO DE HISTÓRIA, PRA TE AJUDAR A ENTENDER AS BASES DE SUSTENTAÇÃO DESSE TRABALHO

Você sabia que a virada do século XX para o XXI foi marcada por importantes mudanças, no que se refere ao comportamento e relacionamentos humanos? O século XX pode ser entendido como a era da introspecção, período em que surgiu a indústria da autoajuda e a cultura da terapia, que promovia o foco no olhar para dentro de nós, como única saída para entendermos nossos sentimentos, medos e desejos. Mas o século XXI precisa ser diferente, e no lugar da introspecção veio a outrospecção, um equilíbrio entre olhar para dentro e olhar para fora, especificamente para o outro, é o que fala Roman Kznaric em seu livro O Poder da Empatia.

Um pouco antes da virada para o século XXI, o então presidente da American Psychological Association, Martin Seligman, já fazia reflexões sobre a necessidade de se ampliar a perspectiva da Psicologia, que há cinquenta anos focava seus estudos apenas nas disfunções como doenças mentais e outras questões relacionadas. Foi nesse momento da história que nasceu a Psicologia Positiva, hoje uma ciência consolidada, com diversos estudos acerca da Felicidade e que validam as suas intervenções direcionadas aos relacionamentos, saúde e bem-estar, sendo as relações de trabalho e o ambiente corporativo, um dos seus cenários de estudo e aplicabilidade.

POR QUE IMPORTA FALARMOS SOBRE ISSO?

Simplemente porque os números são assustadores e, o principal na minha opinião, eles representam pessoas em sofrimento.

Entre 2009 e 2015, quase 97 mil pessoas foram aposentadas por invalidez em razão de transtornos mentais e comportamentais. Isso mesmo, mais de 1.600 pessoas por ano, perdendo suas capacidades produtivas por sofrimento físico e emocional.

Um estudo da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (USP) mostrou que os transtornos podem estar ligados as pressões impostas no ambiente de trabalho, onde situações de violência ocorrem pela humilhação, perseguição, além de agressões físicas e verbais (NASCIMENTO, 2017).

76%

DIZEM QUE AS EMPRESAS
VEEM ALGUÉM COM UM
PROBLEMA DE SAÚDE
MENTAL COMO UM FARDO

96%

DOS FUNCIONÁRIOS
ACREDITAM QUE A SAÚDE
MENTAL É TÃO IMPORTANTE
QUANTO A SAÚDE FÍSICA

92%

DOS FUNCIONÁRIOS DIZEM QUE AS
EMPRESAS DEVERIAM FAZER MAIS
PARA ATENDER AO BEM-ESTAR GERAL
E ÀS NECESSIDADES DE SUA FORÇA DE
TRABALHO

100%

DOS PROFISSIONAIS DE RH
PESQUISADOS CONCORDARAM.
UM AUMENTO DE 15 PONTOS
EM RELAÇÃO A 2019.

Business Empathy 2020

O relatório State Workplace Empathy 2020 da Businessolver, uma consultoria americana especializada em empatia no local de trabalho, nos mostra que os colaboradores estão pedindo mais apoio ao seu bem-estar total. A razão desse pedido é a extrema incerteza imposta pelo cenário global atual e sem precedentes, sobre questões cada vez mais urgentes.

POR ISSO, DES-ALIENAR É PRECISO...

Os “números” mostrados anteriormente nos trazem a reflexão sobre a necessidade urgente do desenvolvimento de uma habilidade capaz de (re) humanizar as relações de trabalho, aliviar a tensão, promover conexões mais positivas, ampliar perspectivas e, inclusive, interferir positivamente no resultado dos negócios.

Uma habilidade importante não só para a liderança, mas para todos os níveis hierárquicos, considerando que o ambiente corporativo é composto por pessoas que carregam suas histórias e emoções particulares, que por sua vez, obviamente, interferem no exercício das suas funções (COELHO, 2018).



DESENVOLVIMENTO



ENTÃO, PROVAVELMENTE, VOCÊ CONHECE EMPATIA COMO A HABILIDADE DE SE COLOCAR NO LUGAR DO OUTRO. POR ISSO, EU GOSTARIA DE TE PEDIR LICENÇA PRA TE EXPLICAR MELHOR. ELA (A EMPATIA) MERECE ESSA ATENÇÃO.

Só como curiosidade, a palavra empatia é uma tradução de “*einfühlung*”, oriunda da Alemanha século XVIII, que significa sentir-se na pele do outro. Mas, em 1909, ela ganhou a sua versão na língua inglesa como “*empathy*”, criada pelo psicólogo americano Edward Tichner, baseada no grego antigo *empathia*, que significa “*in*” + “*sofrimento*” (KRZNARIC, 2015, p.38). Para Tichner, o conceito por trás de “*einfühlung*” define a nossa capacidade de entendermos a perspectiva de outras pessoas e, de raciocinarmos de maneira semelhante a ela (KRZNARIC, 2015).

Com base não só neste conceito, mas em mais de uma década de estudos sobre a Empatia, para Krznaric (2015, p. 10) “a empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações.” Esta definição discorre sobre o fato de que, talvez, não sejamos capazes de sentir o que o outro sente, sem sermos esta pessoa. Mas, somos totalmente capazes de perceber a intensidade do seu sentimento, considerando e validando a sua fala e nos imaginando no seu lugar. Compreendendo assim, suas perspectivas e automaticamente ampliando as nossas, trazendo base para definição de comportamentos e possíveis decisões acerca da situação, independentemente de qual seja ela (KRZNARIC, 2015, p. 10).

Já para Marandon (2003, p. 262) “a empatia é descrita como o conjunto de esforços fornecidos para acolher outra pessoa em sua singularidade e que são consentidos e colocados em prática quando se adquire a consciência da separação eu-outro.” Em resumo, este conceito fala sobre a consciência acerca das diferenças existentes entre nós e outros, assim como o respeito por elas.

Então, como definição de empatia, podemos encontrar diversos conceitos científicos e filosóficos, que diferem apenas na forma da escrita, mas que em geral nos levam ao mesmo entendimento.

VOCÊ ESTÁ PREPARADO? ELA EXIGE AUTOCONHECIMENTO.



“A empatia é uma escolha e é uma escolha vulnerável. Para me conectar com você, preciso me conectar com alguma coisa em mim que sabe esse sentimento .”

Brené Brown



A habilidade de empatia é parte integrante da natureza humana e se manifesta de maneira mais ou menos desenvolvida diante de fatores como emoções, meio ambiente e cultura. Mas nem sempre essa habilidade se desenvolve naturalmente, e seu desenvolvimento passa, necessariamente, pelo autoconhecimento (GOLEMAN, 2019).

Acessar a sua capacidade de empatia, tem relação direta com o tipo de sensação que a história do outro reverbera em você. A pessoa precisa entender seus próprios sentimentos e motivações, para então entender o de outros (GOLEMAN; 2019, p. 14).

ELA É BIOLOGICAMENTE POSSÍVEL

É importante ressaltar que o funcionamento saudável desse processo depende de dois tipos de empatia: a cognitiva e a emocional. A empatia cognitiva é a habilidade de entender o ponto de vista de outra pessoa, e a empatia emocional é a habilidade de sentir o que a outra pessoa sente (GOLEMAN, 2001).



Embora ela seja uma habilidade essencial para uma liderança eficiente, deixar de reconhecer seus limites pode trazer sérios prejuízos ao desempenho individual e da organização (WAYTZ, 2019). Sendo de extrema importância o envolvimento da emoção e cognição, para evitar a fadiga de empatia.

Algumas funções com fortes exigências cognitivas, que exijam a manipulação de diversas informações simultaneamente, assim como funções que exijam empatia constante, podem levar a um esgotamento dos recursos mentais e em alguns casos o comprometimento da postura ética. Para esse tipo de realidade específica, são indicados maiores períodos de descanso entre as jornadas de trabalho (WAYTZ, 2019).

ELA MOLDA NOSSAS PERCEPÇÕES ÉTICAS

A empatia permite que o indivíduo não só conheça a si próprio, suas motivações, limites e valores. Mas também o conduz a encontrar o valor do outro, e esse processo tem o poder de moldar nossas percepções éticas (SZINWELSKI; SANTOS, 2016).



“Os consumidores atualmente buscam marcas que mostrem a sua humanidade, empatia e interesses voltados à causas sociais, humanitárias e sustentáveis. E a crise atual tem revelado cada vez mais as verdadeiras cores das marcas, e os seus consumidores estão cada vez mais atentos a esses movimentos.”

Businessolver 2020

E A SUA ORGANIZAÇÃO, ESTÁ PREPARADA?

Pesquisas mostram que a empatia, mais especificamente o seu desenvolvimento como habilidade, pode ser um dos caminhos para a transformação do atual mundo corporativo tão adoecido, em um ambiente mais saudável e consequentemente mais produtivo e inovador (COELHO, 2018). Considerando inclusive, que entender as necessidades de outros deve ser uma estratégia das organizações para conhecer seus potenciais clientes (SILVA et al., 2015).

Esta crença também é reforçada pelo processo de transformação, que se inicia no modelo de educação existente e que é responsável por abastecer o mercado de trabalho atual, com seus profissionais e respectivas formações. Segundo a Psicologia Diferencial, a educação deve estimular as pessoas a serem indivíduos únicos, assim como suas diferenças que estão exatamente nesta unicidade.

Fruyt (2020), defende que “após os 20 anos, você terá que lidar com 50 anos de mercado de trabalho”, ou seja; a maior parte do tempo das nossas vidas será dedicado a vida profissional, seja como empregado ou empregador (FRUYT, 2020). Por este motivo, a necessidade de termos ambientes organizacionais mais saudáveis, para vivermos estes 50 anos.

Considerando que esta transformação educacional, reconhece e trabalha a favor da diversidade de aprendizado, consequentemente, os alunos formados por ela serão os futuros profissionais deste mercado de trabalho, que já chegarão às organizações com a habilidade de empatia desenvolvida. Por este motivo, dentro dessa diversidade, deverá haver espaço para as singularidades (FRUYT, 2020), ou seja, dentro de um universo organizacional com diferentes perfis, a habilidade de respeitar uma realidade diferente da sua se faz urgente, para que estejam preparados para receber estes novos perfis de profissionais.

E a sua organização, está preparada?

PORQUE SUA LIDERANÇA DEPENDE DELA, ESPECIALMENTE EM TEMPOS DE CRISE?



O fundamento da empatia é o foco no outro, assim como o da habilidade de construir relações sociais, ambos os pilares da inteligência emocional. Quando um líder demonstra empatia, além da cognitiva e emocional, seu foco nos traz um terceiro tipo de empatia: o interesse empático. Por meio da empatia cognitiva, os líderes conseguem primeiro pensar sobre as emoções dos outros e refletir sobre elas, antes de senti-las e se envolver diretamente, o que resulta em uma capacidade de se fazer entender com mais assertividade, alcançando melhores resultados com a sua equipe.

Já a empatia emocional possibilita o entendimento da dinâmica relacional entre equipes, assim como entre equipes e clientes, proporcionando uma perspectiva ampliada ao líder. O interesse empático, por sua vez, está diretamente relacionado à empatia emocional, pois além de perceber o que as pessoas sentem, permite perceber o que elas querem de você (GOLEMAN, 2001, p.16).

Esta tríade da empatia é uma poderosa habilidade não só para uma liderança eficiente, mas também para a humanização das relações de trabalho. As equipes se espelham em seus líderes, não só para o desenvolvimento das suas atividades, mas também na forma de se relacionar com seus pares no ambiente de trabalho (GOLEMAN, 2001, p.17).

Pesquisas de neuroimagem confirmam que nosso cérebro responde de maneira mais positiva aos líderes que adotam posturas empáticas, em comparação aos que adotam uma postura tradicional de repreensão diante das circunstâncias (SEPPALA, 2019, p.26). De forma complementar, a confiança no gestor promove um melhor desempenho da equipe. O contrário também tem o poder de promover o medo e a desconfiança, que inibem a criatividade e aumentam o nível de estresse (SEPPALA, 2019, p.27).

Líderes que conseguem encontrar interesses em comum com membros da equipe, normalmente têm suas opiniões mais consideradas pelos demais e despertam em outros a vontade de serem seus liderados. (GOLEMAN, 2001, p.11).

DESTA FORMA, EXERCER A FUNÇÃO DE LIDERANÇA NÃO SE RESTRINGE A TER UMA POSIÇÃO HIERÁRQUICA SUPERIOR OU TER MAIS EXPERIÊNCIA.





“Liderança é, principalmente, ter a habilidade de se relacionar. Profissionais nesta posição precisam desenvolver relacionamentos positivos, caso queiram atingir um desempenho ótimo das suas equipes.”

GOLEMAN, 2001, p.308

A MENTALIDADE “NÓS” DE LIDERANÇA, CONVIDA A NOVAS IDEIAS E SOLUÇÕES, ENQUANTO A MENTALIDADE “EU” IMPEDE A INOVAÇÃO.

Equipes criativas e produtivas também são resultado de lideranças humanizadas, com foco no outro, escuta empática e perspectiva ampliada através da consideração de outros olhares, que não exclusivamente os do líder. Dessa forma, é possível compreender que, por meio da liderança, a empatia é capaz de promover transformações positivas nas relações de trabalho, seus ambientes e organizações, sendo uma habilidade de extrema importância para uma liderança eficiente.



PORTANTO, TENHA CUIDADO E NÃO NEGLIGENCIE O DESENVOLVIMENTO DESSA HABILIDADE NA SUA ATUAÇÃO

POIS É EXATAMENTE AQUI QUE A RODA COMEÇA A TRAVAR...

Embora o valor da empatia no local de trabalho tenha aumentado ao longo dos anos, o seu progresso parou, justamente pelo fato dos líderes pensarem que estão se saindo melhor com a sua habilidade de empatia do que os funcionários conseguem sentir.



Isso ocorre uma vez que, quanto mais conectado às metas, números, resultados e tecnologia eu estiver, mais eu me desconecto das minhas habilidades humanas.

A reflexão é estimulada exatamente pela conclusão do relatório, que afirma que “É preciso mais de um programa, um benefício, uma vantagem ou um gesto para demonstrar empatia, ela deve ser um componente autêntico de toda a cultura de uma organização” (BUSINESSSOLVER, 2019).

Mudança de cultura só ocorre com despertar de consciência.

RESGATE DE HUMANIDADE NÃO É FRAQUEZA, É DESPERTAR DE FORÇAS

Recentemente, em 2019, a *Empathy Circle Magazine*, revista digital que está sob os cuidados de Edwin Rutsch, fundador do *Center for Building a Culture of Empathy*, divulgou uma matéria da Forbes, sobre a necessidade do desenvolvimento de empatia no ambiente de trabalho, uma vez que, habilidades emocionais como a empatia por exemplo, parecem ser negligenciadas no processo de contratação (RUTSCH, 2019).

A Forbes menciona que no ambiente corporativo existem poucas pessoas que consideram adotar postura empática com outro, por entenderem a empatia muito mais como uma fraqueza do que como uma força (RUTSCH, 2020).



Por isso, com o objetivo de esclarecer o conceito dessa habilidade e seus benefícios para as equipes e organizações, a Forbes divulgou 15 estratégias para promover a empatia no ambiente de trabalho, sem ultrapassar os limites pessoais, compartilhadas por cada um dos seus 15 membros do Conselho de Comunicação. São elas:

1. COMUNIQUE E INCENTIVE

“Para criar empatia, você precisa primeiro mostrar empatia.” (Melissa Kandel)

2. INSIRA O FEEDBACK DOS FUNCIONÁRIOS NAS DECISÕES

“Crie uma cultura em que a voz do funcionário seja incorporada nas decisões de negócios.” (Stacy Sherman)

3. FAÇA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARTE DO SEU DNA

“Negócios e locais de trabalho também devem adotar inteligência emocional” (Pini Yakuel)

4. INCLUA EXERCÍCIOS DE EMPATIA À AGENDA SEMANAL DA EQUIPE

“As reuniões semanais começam com cada colega compartilhando rapidamente como estão se sentindo no trabalho e depois mergulhando no próprio trabalho.” (Lucy Mehrkens)

5. USE A AVALIAÇÃO DISC

“O perfil resultante da avaliação DISC inclui como uma pessoa prefere ser comunicada, o que melhora muito a colaboração e aumenta a empatia.” (Crystal McFerran)

6. ENFATIZE QUE ESTAMOS NA MESMA EQUIPE

“Crie um ambiente de trabalho seguro para expressar suas opiniões e lembre-os de que todos nós estamos na mesma equipe, nos esforçando para alcançar o mesmo objetivo.” (Anna Lee)

7. DÊ ÀS PESSOAS UM SENSO DE PROPÓSITO

“Todos sabemos que dinheiro por si só não é suficiente. Para promover ótimos lugares para trabalhar, considere dar ao seu pessoal um senso de propósito.” (Pablo Turletti)

8. SE ESFORCE PARA LIDERAR PELO EXEMPLO.

“Os líderes que demonstram consistentemente empatia e a incorporam à cultura, ajudarão outras pessoas a ver o valor além de fornecer exemplos reais, de como a empatia pode criar um ótimo local de trabalho e contribuir para os resultados. Sem liderança, torna-se mais difícil.” (Heather MacLean)

9. DÊ OPÇÕES ÀS PESSOAS.

“Em vez de tomar decisões unilaterais, é uma ótima ideia oferecer opções (Kate Barton)

10. PERMITA ESPAÇO PARA POLINIZAÇÃO CRUZADA.

“O colapso na comunicação é comum quando as equipes são isoladas e não veem o valor que outras equipes trazem. Promova essas conexões(...)” (Patrick Ward)



11. COMPARTILHE HISTÓRIAS DIVERSAS E INSPIRADORAS.

“Crie uma maneira de sua empresa compartilhar histórias de funcionários e peça a seus funcionários que enviem fotos sobre o que estão fazendo em suas comunidades (...) Informe os outros porque essa é uma causa importante para o membro da equipe e como eles podem mostrar apoio” (Leela Gill)

12. FAÇA CHECK-INS REGULARES.

“Esperar até o final de um trimestre ou até uma vez por ano para uma revisão não é comunicação suficiente.” (Holly Chessman)



13. ESTABELEÇA A CONFIANÇA COMO NORMA SOCIAL.

“Se você formou uma equipe forte, confie neles, independentemente de como ou onde eles trabalham. Estabeleça métricas claras (...) Torne a confiança em sua equipe tão incrivelmente clara que ela nunca poderia se ver trabalhando em outro lugar (Yoni Solomon)

14. PROMOVA A INOVAÇÃO.

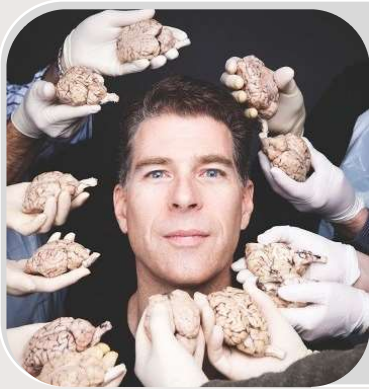
“(...) Para permitir a inovação, você deve fornecer um local de trabalho seguro que permita erros e falhas, o que exige empatia e confiança” (MaryPat Kavanagh)

15. INCORPORA AUTOAVALIAÇÕES NA REVISÃO ANUAL.

“(...) Temos várias perguntas de reflexão que enviamos aos funcionários antes da revisão anual. Eles escrevem seus pensamentos sobre seu desempenho, objetivos de trabalho e objetivos pessoais. Isso ajuda você, como gestor, a ver a perspectiva do funcionário sobre o que ele valoriza e como você pode apoiá-lo.” (Holly Tate)

Sem nenhuma surpresa com cada uma das estratégias, não é? Nada extraordinário. Todas elas passam por considerar as pessoas como "pessoas" com suas respectivas histórias, como comunicação honesta, senso de propósito, estabelecimento de confiança, entre outras. Simples assim.

Embora tais recomendações possam parecer óbvias, ainda precisamos da validação de um veículo de informação como a Forbes para reforçar uma demanda tão óbvia, apresentada pelo mercado de trabalho atual.



“Uma natureza questionadora alimenta a empatia cognitiva, que por sua vez também é consequência da autoconsciência.”

Paul Zak

VOCÊ JÁ SE
PERGUNTOU
POR QUE É
TÃO DIFÍCIL
DES-ALIENAR?



RELEVÂNCIA E IMPACTO

NA SOCIEDADE



“O maior déficit que temos em nossa sociedade e no mundo agora é um déficit de empatia. Precisamos muito que as pessoas possam se colocar no lugar de outras pessoas e ver o mundo através de seus olhos.”

Barack Obama

A relevância dos benefícios que surgem com o desenvolvimento da empatia, são incontestáveis. Principalmente, o fato de ser a base que molda nossas percepções éticas, tema tão urgente na sociedade atual e nos mais diversos contextos, inclusive o corporativo. A empatia permite ao indivíduo considerar os valores alheios e, com isso, em paralelo, desenvolver os seus próprios valores (SZINWELSKI; SANTOS, 2016).

Em 2012, a Felicidade Interna Bruta (FIB) ganhou destaque mundial, após reunião do alto comissariado da ONU, na qual o FIB foi apontado como novo paradigma de desenvolvimento socioeconômico. Por iniciativa do Butão e com o apoio da ONU, foram convocados 28 cientistas de diferentes áreas de atuação e nacionalidades, com o objetivo de apresentar estudos sólidos sobre o novo sistema, que adota abordagens mais inclusivas para medir o crescimento econômico de um país, como desenvolvimento sustentável, erradicação da pobreza, felicidade e bem estar (FURTADO, 2014).

No momento em que a ONU se posiciona para o planeta, apontando o FIB e suas abordagens inclusivas, como a nova forma de medirmos o crescimento econômico, ela está convocando o planeta, ou seja, ela está convocando cada um de nós, a pensarmos nas necessidades de outros e não só nas nossas, o que depende necessariamente da nossa habilidade de empatia.

“ESTE É UM MUNDO EM COMUM. TODOS DEVEM SENTIR UMA RESPONSABILIDADE EM COMUM” (BAN KI-MOON)



“Decisões difíceis sempre precisarão ser tomadas. Mas uma decisão difícil tomada por um líder com habilidade de empatia desenvolvida, certamente será mais cuidadosa no que se refere ao impacto negativo na vida de outros.”

Stefanie Murta

NAS ORGANIZAÇÕES

Superar o desafio humano de entender outros pontos de vista, nos leva a compartilhar de maneira saudável, não só os corredores dos escritórios de uma organização, mas também os espaços emocionais e cognitivos de seus profissionais. Recuperando assim, a qualidade da comunicação interna, hoje perdida devido a velocidade e o autocentrismo, que nos impede de percebermos o que acontece ao nosso redor (KUHN; SCORTEGAGNA, 2016).

Para o desenvolvimento organizacional, é necessário que o líder possa assumir o risco de aumentar o grau da sua própria humildade, reduzindo a percepção sobre a sua posição de poder e oferecendo espaço a outras formas de compreensão.



Postura responsável pelo desenvolvimento de confiança com a equipe, o que melhora a capacidade de resolução de problemas e tomada de decisões, alcançando não só suas metas pessoais, como também contribuindo para um maior desenvolvimento da organização (GARNER, 2009).



**“QUANDO PENSO
EM INOVAÇÃO, A
PALAVRA QUE ME
VEM À MENTE É
EMPATIA”**

SATYA NADELLA, CEO DA MICROSOFT

As organizações buscam constantemente diferentes formas que as diferenciem de seus concorrentes e garantam vantagens competitivas. Mas, sem desenvolver habilidades emocionais em seus colaboradores, que os permitam identificar as necessidades específicas de seus potenciais clientes, isso se torna praticamente impossível. É necessário unir empatia e qualidade nas abordagens das organizações, para assim se conectarem de forma direta e genuína a necessidade do cliente. A empatia inspira as organizações a criarem produtos ou serviços que se encaixem nas necessidades dos seus clientes (SILVA et al., 2015).

A CONCLUSÃO É QUE PRECISAMOS CONSTRUIR PONTES

É de extrema importância que as intervenções criadas para promover esta habilidade, sejam capazes de transpor barreiras hoje existentes entre a ciência e a prática organizacional. Construir pontes entre estes dois mundos e levar esse conhecimento científico, que é tão distante das práticas corporativas, para dentro das organizações, pode ser a única forma sustentável de desenvolvimento.



Uma prática sustentada em evidências científicas, tem o poder de promover reflexões acerca das motivações sobre os comportamentos dos indivíduos na relação consigo e com os demais, trazendo à luz posturas antes não percebidas.

Em palavras simples, esse é o caminho para o despertar de consciência, sobre a forma como eu funciono, que é obviamente diferente da forma como o outro funciona, o que derruba ou ao menos inutiliza a minha postura julgadora. Esta consciência abre espaço para um movimento interno de transformação a ser refletido no seu entorno.

“A melhor razão para desenvolver a habilidade da empatia, é que ela pode criar laços humanos que fazem valer a pena viver” (KRZNARIC, 2015). Logo, o que Roman nos diz nesta frase é que o hábito dessa habilidade resulta na (re)humanização das relações de maneira geral, dentro e fora das organizações.

O objetivo principal deste trabalho é fazer jus a real importância dessa habilidade e deixar claro que o conceito popular acerca da empatia como “saber se colocar no lugar do outro”, explica, mas não sustenta. A empatia é muito mais do que um simples conceito ou uma sucessão de técnicas, é um despertar de consciência acerca do respeito por outras formas de existir e entender o mundo.

Des-alienar é preciso, através da capacitação de líderes e profissionais de RH sobre a importância do desenvolvimento dessa habilidade dentro das organizações, fazendo destes e suas intervenções e projetos, os agentes responsáveis pela transformação positiva no contexto em que estiverem inseridos. É saber que, ter consciência é o mesmo que ter o poder. Ter o poder de entender o que é ganho e o que é perda, para a vida, carreira e organização.



“A empatia também desempenha um papel na cooperação. É preciso prestar muita atenção as atividades e objetivos dos outros para cooperar eficazmente... a cooperação eficaz requer estar perfeitamente em sintonia com os estados emocionais e objetivos dos outros.”

Frans de Waal

AH, A EMPATIA

Parece ser a nova sensação do momento.

“ O segredo do sucesso” tornou-se quase um sinônimo dela.

Engraçado isso, né?

Afinal, a sua existência sempre foi uma necessidade do ser humano.

Aqui, aí, em nós e no planeta.

Mas se ela é tão conhecida e se o seu conceito é tão popular - por que é, então, que a roda trava?

A roda trava na descida.

Bem na descida entre a superfície e a profundidade.

É pra lá que ela te leva, para o fundo.

Não para o buraco, nem para o escuro - mas para o profundo dentro de você.

A habilidade de se colocar no lugar do outro, explica, mas não sustenta.

Esse lugar é superfície - e ela, exige mais de nós.

A empatia não vive no palco – ela habita na base, que sustenta o palco.

Ela é meio, é equilíbrio entre coração e cognição – senão, eu alcanço a escuridão.

Ela é escolha, ela é reflexo, ela é ponte que vira encontro.

Ela é gentil, ela acolhe, ela escuta e também sente. Oh, e como sente!

Ela humaniza ou (re) humaniza, como preferir.

Ela cria, permite e promove

A bondade, a generosidade, o perdão, a reciprocidade, a resiliência e tantos outros caminhos que nos levam ao amor e a felicidade.

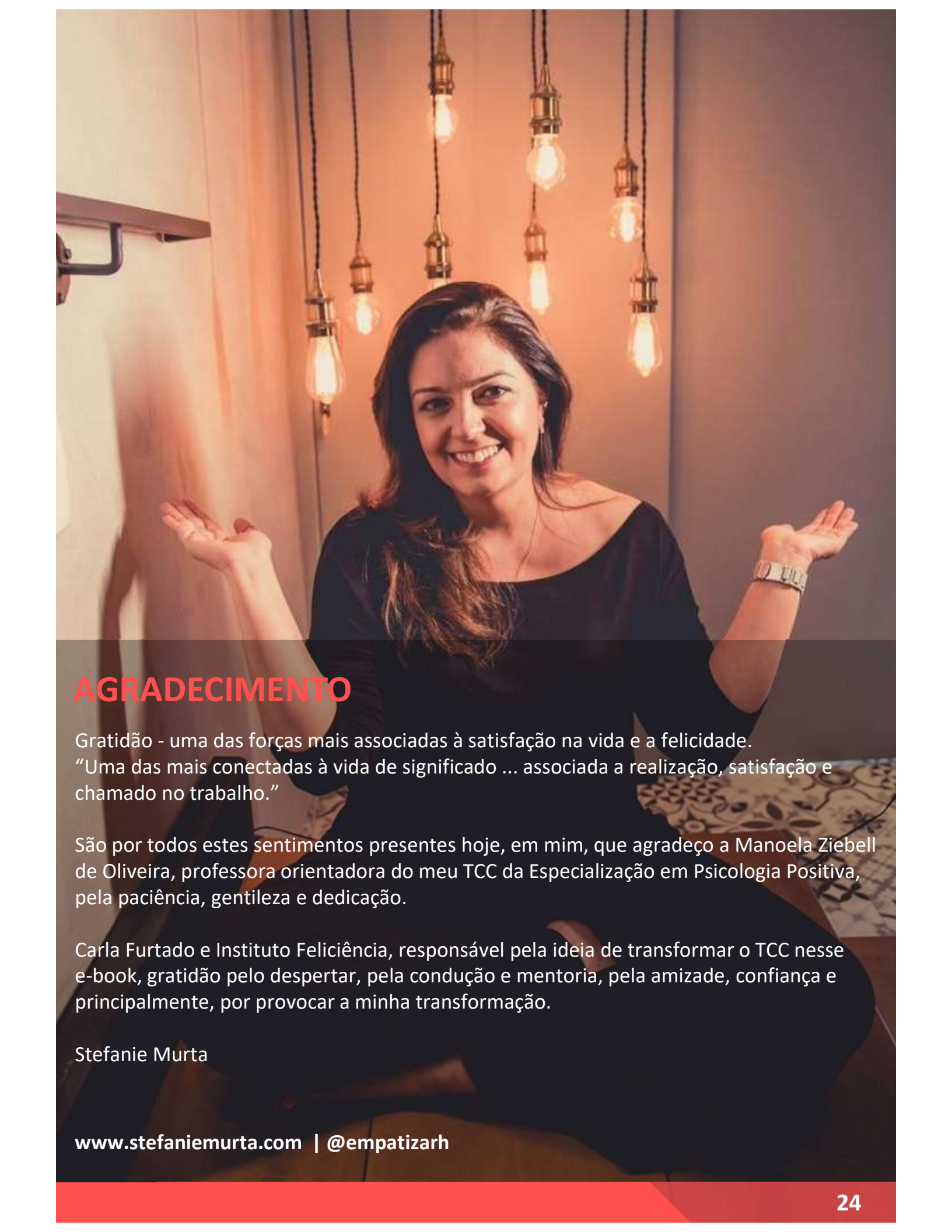
Ela é força, disfarçada de habilidade.

Assim como uma mãe, ela gera.

Gera aquela, de quem somos todos, no planeta, tão carentes.

A COMPAIXÃO.

Stefanie Murta - 06/11/2020



AGRADECIMENTO

Gratidão - uma das forças mais associadas à satisfação na vida e a felicidade.

“Uma das mais conectadas à vida de significado ... associada a realização, satisfação e chamado no trabalho.”

São por todos estes sentimentos presentes hoje, em mim, que agradeço a Manoela Ziebell de Oliveira, professora orientadora do meu TCC da Especialização em Psicologia Positiva, pela paciência, gentileza e dedicação.

Carla Furtado e Instituto Feliciência, responsável pela ideia de transformar o TCC nesse e-book, gratidão pelo despertar, pela condução e mentoria, pela amizade, confiança e principalmente, por provocar a minha transformação.

Stefanie Murta

www.stefaniemurta.com | @empatizarh

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLACKWELL, W. *Handbook of Positive Psychological Interventions*. West Sussex, UK, 2014.

BUSINESSSOLVER. *Workplace Empathy Study Insight*, Executive Summary 2019.

CARDIGO, C. *Roots of empathy – raízes de empatia*. 25 jun. 2015. Disponível em: <<https://mimami.org/2015/06/25/roots-of-empathy-raizes-de-empatia/>> Acesso em: 12 jun. 2020.

CASTRO, E. M. *Influência da Psicologia Positiva na Gestão de Pessoas: uma aproximação*. Ribeirão Preto-S.P.: Faculdade Metropolitana, 2019.

COELHO, A. S. *A empatia como instrumento de gestão*. Petrópolis-RJ: Intervedes, 2018.

FRUYT, F. *Educação Positiva para Século XXI*. Porto Alegre - RS.: PUC-RS, 2020.

FURTADO, C. A. *Gross National Happiness as a Flourishing System for the Workplace: Making Happiness Part of The Business Strategy*. Melbourne, Austrália: 6th World Congress on Positive Psychology, 2019.

GARNER, H. C. *Empathy: A True Leader Skill*. Military Review, 2009.

GOLEMAN, D. O que é empatia? E porque ela é importante. *In*: Harvard Business Review. **Empatia**: Coleção Inteligência Emocional. Brasil: Sextante/Gmt, 2019. p. 9-19.

GOLEMAN, D. *Trabalhando com a inteligência emocional*. São Paulo: Editora Objetiva, 2001.

KRZNARIC, R. **O poder da empatia**: A arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

KUHN, M.C.; SCORTEGAGNA, S. A. **A Relevância da Empatia no Desenvolvimento Inter-Relacional em Equipes de Trabalho**. Passo Fundo/ RS, EGEPE, 2016.

MARANDON, G. *Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance*: clés pour la rencontre interculturelle. Revista CIDOB d'Afers Internacionals, n. 61-62, p. 259-282, 2003.

NASCIMENTO, B. **Mais de 75 mil pessoas foram afastadas do trabalho por depressão em 2016.** 12 fev. 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/mais-de-75-mil-pessoas-foram-afastadas-do-trabalho-por-depressao-em-2016-20913028>> Acesso em: 10 mai. 2020.

RUTSCH, E. ***Center for building a culture of empathy.*** 2020. Disponível em: <<http://cultureofempathy.com/>> Acesso em: 10 mai. 2020.

RUTSCH, E. ***The latest news about empathy from around the world.*** Empathy Circle Magazine. 12 jan. 2019. Disponível em: <<https://www.scoop.it/topic/empathy-and-compassion>> Acesso em: 10 mai. 2020.

SEPPALA, E. Por que a compaixão é uma tática gerencial melhor do que a agressividade: uma reação agressiva destrói a lealdade e a confiança. *In*: Harvard Business Review. **Empatia**: Coleção Inteligência Emocional. Brasil: Sextante/Gmt, 2019. p. 21- 34.

SERPA, A. P. S. F. **Empatia na Cidadania.** Lisboa, Portugal,: Universidade de Lisboa, 2017.

SILVA, L. S.; MERINO, E. A. D.; MERINO, G. S. A.; BATISTA, J. B. **Empatia como Agente de Mudança para Inovação.** Paraná – Florianópolis, SC: UFSC, 2015.

SZINWELSKI, F. R.; SANTOS, L. F. **A Empatia como Fundamento da Ética.** Revista de Philosophia, Paraná, Curitiba-RSPR: Faculdade Vicentina, 2016.

UMASHANKAR, K. **Resolução de Conflitos Através do Treinamento de Inteligência Emocional e Empatia no Local de Trabalho.** Índia: Faculdade Bangalore – Departamento de Ciências Comportamentais, 2014.

WAYTZ, A. Os limites da empatia: ela pode ser exaustiva. *In*: Harvard Business Review. **Empatia**: Coleção Inteligência Emocional. Brasil: Sextante/Gmt, 2019. p. 105 - 121.

EM PATI ZARH