



COMUNICAÇÃO EMPÁTICA NA LIDERANÇA DIGITAL

OLIVEIRA, de, Cibele Aparecida

Professor Orientador: SANTOS, Fabiano Ramos

RESUMO

A comunicação é fundamental na vida cotidiana, permitindo a troca de informações entre pessoas por meio da linguagem e gestos. No entanto, a crescente digitalização apresenta o desafio de incorporar empatia à comunicação e liderança. A pesquisa propõe que integrar empatia em contextos digitais resulta em relacionamentos mais fortes, colaboradores mais satisfeitos e melhor desempenho organizacional. O objetivo é investigar como a empatia afeta o sucesso organizacional, analisando sua relevância em ambientes digitais, desafios enfrentados por líderes em equipes virtuais e estratégias para sua integração em ambientes de trabalho remoto. A justificativa reside na necessidade de compreender como aplicar empatia com sucesso em ambientes digitais. A metodologia inclui uma revisão bibliográfica exploratória qualitativa. Na era digital, a comunicação, empatia e liderança são essenciais para o sucesso em ambientes de trabalho remoto e equipes virtuais. Essas habilidades promovem relacionamentos saudáveis e a adaptação às mudanças tecnológicas.

Palavras-chave: ambiente virtual, empatia, equipes virtuais.

ABSTRACT

Communication is fundamental in everyday life, allowing the exchange of information between people through language and gestures. However, increasing digitalization presents the challenge of incorporating empathy into communication and leadership. The research proposes that integrating empathy in digital contexts results in stronger relationships, more satisfied employees and better organizational performance. The objective is to investigate how empathy affects organizational success, analyzing its relevance in digital environments, challenges faced by leaders in virtual teams and strategies for its integration in remote work environments. The justification lies in the need to understand how to successfully apply empathy in digital environments. The methodology includes a qualitative exploratory literature review. In the digital age, communication, empathy and leadership are essential for success in remote work environments and virtual teams. These skills promote healthy relationships and adaptation to technological changes.

Keywords: virtual environment, empathy, virtual teams.



1. INTRODUÇÃO

A comunicação pode ser considerada como a ponte das relações em qualquer âmbito, segundo Perles (2007) a comunicação pode ser vista como um dos processos mais importantes da espécie humana, ela se dá pelo ato de se comunicar, informar ou avisar.

De acordo com Schelles (2008) a comunicação não verbal também pode ser eficaz, ela é capaz de apontar mentiras, expor verdades, mostrar ideias e dar ainda mais ênfase a uma comunicação. As organizações assim como um todo precisou passar por modificações, o mundo é bombardeado por novidades e métodos a todo instante, e como o diferencial é sempre um forte concorrente aquele que não se amolda às novidades acaba ficando para trás.

A hipótese deste estudo sugere que integrar a empatia à comunicação e liderança em contextos digitais resultará em relacionamentos mais sólidos, colaboradores mais satisfeitos e um desempenho organizacional aprimorado. Acredita-se que a empatia não apenas facilita a compreensão das necessidades e perspectivas dos outros, mas também contribui para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

O objetivo geral é investigar a importância da empatia na comunicação e liderança, explorando como sua aplicação afeta o sucesso organizacional. Para isso temos os objetivos específicos que envolve analisar a relevância da empatia como habilidade de comunicação em um cenário digital, examinar os desafios enfrentados pelos líderes em equipes virtuais ao promover a empatia e identificar estratégias eficazes para integrar a empatia à comunicação e liderança em ambientes de trabalho remoto. A pesquisa busca entender como a empatia é crucial para relacionamentos saudáveis e liderança eficaz em um mundo digital e remoto.

A justificativa para este estudo reside na necessidade de compreender como aplicar com sucesso a empatia na comunicação e liderança em ambientes digitais, onde as relações interpessoais frequentemente enfrentam desafios devido à distância física e à comunicação virtual. Além disso, a empatia é vital para promover ambientes de trabalho saudáveis, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, para o desempenho organizacional.



A metodologia da pesquisa incluirá uma revisão bibliográfica e possui caráter exploratório. O qual busca proporcionar uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e levantando hipóteses. O enfoque utilizado é qualitativo, o qual, se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, como a complexidade do comportamento humano. Essa abordagem oferece uma análise detalhada das investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento

Este artigo consiste em seis tópicos que discutem a importância da comunicação e liderança em várias situações. Começa com uma abordagem sobre a comunicação e sua relevância nas relações pessoais e empresariais, seguida pela exploração da liderança na era digital, com ênfase na empatia. O terceiro tópico destaca a empatia como habilidade crucial para líderes no ambiente de trabalho. O quarto tópico analisa o impacto das mudanças tecnológicas na liderança. O quinto tópico aborda os desafios da liderança em equipes virtuais. Por fim, no sexto tópico, são apresentadas estratégias práticas para líderes melhorarem o desempenho em ambientes de trabalho remoto.

2. EMPATIA NA COMUNICAÇÃO

2.1. O papel vital da comunicação

A comunicação refere-se ao ato de compartilhar dados ou mensagens entre dois ou mais indivíduos, podendo incorporar expressões verbais e não verbais. Ela desempenha um papel fundamental na vida das pessoas, permitindo a expressão de sentimentos, pensamentos e opiniões, bem como a interação com o ambiente ao redor. Recursos como fala, gestos, expressões faciais e sons são ferramentas valiosas de comunicação (Neves, 2009).

A habilidade de ser uma pessoa comunicativa envolve tanto a capacidade de falar quanto a de ouvir. O diálogo se torna ainda mais vital hoje, quando as formas de comunicação não-verbal são limitadas. Portanto, é essencial praticar a escuta ativa e a expressão clara, demonstrando interesse genuíno em todas as conversas (Educação, 2021).

De acordo com Coelho (2018) no contexto da comunicação, é crucial reconhecer que a empatia desempenha um papel fundamental. Uma conversa bem



conduzida permite mergulhar nos pensamentos e sentimentos do interlocutor, construindo relacionamentos significativos. Uma comunicação eficaz também beneficia o ambiente de trabalho, promovendo proximidade entre colegas e facilitando a resolução de conflitos, o que impacta positivamente nas empresas.

A comunicação não se limita à arte da conversa, ouvir atentamente é fundamental. Valorizar o outro está ligado à capacidade de ouvir com atenção, fortalecendo os relacionamentos. Líderes eficazes criam laços sólidos com suas equipes, baseados na reciprocidade e na empatia, usando a comunicação para otimizar processos. (Coelho, 2018)

Em um mundo complexo e em constante mudança, as habilidades de comunicação interpessoal e a adaptação aos canais digitais são essenciais (Goulart, 2016). A comunicação digital, com seu uso estratégico nas redes sociais e dispositivos, desempenha um papel fundamental na orientação dos processos organizacionais.

De acordo com Schelles (2088) a comunicação não verbal tem uma importância fundamental na transmissão de informações de relevância, as organizações precisam se ajustar em relação as mudanças rápidas para não se tornarem obsoletas. A comunicação por meios digitais aproxima líderes e seguidores, otimizando a eficiência em relação ao tempo e impulsionando os resultados dos negócios.

Portanto, a comunicação, a empatia e a adaptação às novas formas de interação digital são elementos cruciais para o sucesso das empresas e das relações interpessoais dentro delas (Veríssimo, 2015).

2.2. Liderança e empatia na era da indústria 4.0

Liderança envolve a gestão das pessoas e suas motivações para atingir os objetivos organizacionais. Isso requer a capacidade de inspirar, influenciar e orientar suas ações e decisões para alcançar os resultados desejados. Este conceito está se tornando cada vez mais importante, especialmente em um contexto em que o bem-estar mental dos colaboradores é uma prioridade. (Barros, 2019)

Conforme destacado por Bunn e Fumagalli (2016), o sucesso de um líder está relacionado aos resultados que obtém e à capacidade de influenciar as pessoas, promovendo o crescimento e o desenvolvimento de todos os envolvidos. A capacidade de liderar está intrinsecamente ligada à satisfação.



Os líderes devem reconhecer o contexto atual de transformações digitais, em que as tecnologias evoluem rapidamente e compreender que os liderados desempenham um papel crucial no desenvolvimento das empresas. Para obter melhores resultados da equipe, os líderes precisam manter um ambiente saudável, demonstrar empatia ao se colocar no lugar dos liderados, ser flexíveis para aceitar diferentes opiniões, ter um senso de propósito claro e serem resilientes para se adaptar a diversas situações (Emanoele, 2020).

Na Indústria 4.0, um líder eficaz deve reconhecer a importância das pessoas no crescimento das organizações. Ele deve estabelecer relações éticas e transparentes com os colaboradores sob sua liderança, criar um ambiente de trabalho positivo, ser empático, resiliente, comunicar claramente os objetivos e propósitos, inspirar a equipe, valorizar os pontos fortes da equipe e estar aberto ao diálogo. A liderança deve encorajar os liderados a alcançarem seu pleno potencial, aprimorar seus conhecimentos e assumir a responsabilidade pelo trabalho individual e em equipe (Aidar et al., 2021).

Como enfatizado por Goleman (2012), os líderes empáticos têm a capacidade de sintonizar-se com uma ampla gama de sinais emocionais, o que lhes permite perceber as emoções não expressas das pessoas e dos grupos. Eles ouvem atentamente e compreendem a perspectiva dos outros, tornando-se aptos a estabelecer relações positivas com pessoas de diversas origens e culturas.

2.3. O poder da empatia na liderança

A empatia é a habilidade de perceber e compreender o ponto de vista do outro, transcendendo as próprias perspectivas e estabelecendo uma conexão genuína. Pode ser vista como uma resposta ao egoísmo que muitas vezes prejudica os relacionamentos interpessoais. Desenvolver e praticar a empatia não é uma tarefa simples, mas é essencial para obter insights valiosos e construir relacionamentos saudáveis com aqueles com quem interagimos (Fernandes, 2021).

Segundo Coelho (2018), a empatia também desempenha um papel significativo na liderança, especialmente considerando a diversidade de personalidades e experiências nas equipes de trabalho. Os líderes precisam ser capazes de compreender os pontos de vista de seus membros e levar em conta seus sentimentos ao tomar decisões e criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.



A mesma autora afirma que os líderes têm um impacto significativo nas emoções de seus seguidores, destacando a relevância das competências interpessoais na liderança visando aprimorar o funcionamento das estruturas organizacionais e o bem-estar dos colaboradores. Atualmente, o bem-estar no trabalho é essencial, e os líderes desempenham um papel crucial na criação de um ambiente que promova a qualidade de vida e a produtividade dos colaboradores. Investir em proximidade, comunicação dedicada e empatia pode ser uma estratégia eficaz para alcançar esses objetivos.

2.4. A liderança na era digital

As mudanças ocorridas durante o século 20, impulsionadas por avanços tecnológicos, tiveram um impacto profundo nas vidas das pessoas. Contudo, a atual era se caracteriza por transformações ainda mais profundas. Como líderes em uma era digital, recai sobre eles a responsabilidade de navegar por essas mudanças com integridade e exercer uma liderança positiva e impactante. (Schwab, 2016)

Como enfatizado por Schwab (2016), a liderança necessária na era digital deve ser emocionalmente inteligente e orientada para promover a colaboração. Líderes precisarão atuar como treinadores em vez de comandantes, liderando com empatia em vez de ego. A revolução digital exige um líder humanizado.

A tecnologia, em particular a internet, transformou completamente os métodos de comunicação e operações. A utilização de e-mails, videoconferências e redes internas e externas trouxe melhorias significativas nos processos e redução de despesas. Além disso, a internet viabilizou o surgimento de novos meios de comunicação informal, resultando em uma rede adicional à comunicação formal de alcance amplo. (Kunsch, 2003)

A liderança 4.0 é um modelo de gestão que visa orientar equipes em sintonia com as transformações digitais. Os líderes digitais devem ser ágeis, adaptáveis e capazes de promover a inovação em um ambiente colaborativo. Isso envolve menos hierarquia e mais trabalho em equipe, conectando ideias e pessoas para enfrentar a volatilidade do mercado e antecipar tendências. (UNESC, 2023)



2.5. Desafios da liderança em equipes virtuais

No cenário empresarial atual, as empresas estão cada vez mais incorporando equipes virtuais em suas operações, à medida que enfrentam uma concorrência crescente (Pontes; Oliveira; Filho, 2015).

A liderança de uma equipe virtual não é simplesmente uma extensão da liderança tradicional, ela redefine a maneira como líderes e liderados interagem na organização. A tecnologia da informação altera a forma como as informações são adquiridas, armazenadas, interpretadas e compartilhadas, impactando a influência das pessoas e o processo de tomada de decisões na organização (Samartinho; Silva; Faria, 2012).

A tecnologia da informação facilitou a comunicação nas organizações, especialmente a troca de informações entre membros de equipes virtuais. No entanto, a falta de interação presencial pode gerar ambiguidade nas mensagens e falta de confiança na equipe, já que as pessoas têm dificuldade em compreender plenamente o fluxo de informações em um ambiente digital (Braga; Perestrelo, Ribeiro, 2015). Portanto, os líderes virtuais precisam adotar uma comunicação assertiva e direta, alinhando os objetivos organizacionais com os da equipe, construindo confiança entre os membros.

Os autores ainda afirmam que os líderes virtuais devem possuir habilidades de adaptação, utilizar recursos variados e ter uma visão estratégica para liderar suas equipes de forma eficaz. A gestão do desenvolvimento individual dos membros da equipe virtual está relacionada às competências individuais de cada membro, que podem ser aprimoradas por meio de treinamento e desenvolvimento.

Em resumo, a gestão de equipes virtuais demanda as habilidades tradicionais de liderança, além de enfrentar desafios específicos relacionados à comunicação virtual. A construção de confiança é fundamental para alinhar as expectativas da equipe com os objetivos da organização, usando a tecnologia para uma comunicação clara e eficaz (Goulart, 2016).

2.6. Estratégias de liderança para o trabalho remoto

No contexto atual de trabalho remoto, é fundamental que os gestores adotem estratégias que promovam o senso de pertencimento e acolhimento entre suas equipes. (Furtado, 2021). De acordo com o autor, isso envolve ações como:

- **Definição de Expectativas Claras:** É crucial que a empresa estabeleça expectativas claras para cada colaborador, mesmo à distância. Isso ajuda a manter todos alinhados com os objetivos da organização.
- **Estabelecimento de Metas Realistas:** Definir metas realistas para as equipes remotas é essencial. Isso permite que os colaboradores saibam o que é esperado deles e evita sobrecargas.
- **Utilização da Tecnologia para Melhor Interação:** A tecnologia deve ser usada para promover a interação eficaz entre as pessoas, mesmo em ambientes virtuais.
- **Comunicação Clara e Aberta:** A comunicação transparente é fundamental, mesmo quando todos estão trabalhando remotamente. Os gestores devem garantir que as informações sejam compartilhadas de forma clara e acessível.
- **Canais de Suporte e Orientação:** Oferecer canais de suporte e orientação aos membros da equipe é importante para que se sintam apoiados e possam buscar ajuda quando necessário.
- **Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional:** É fundamental que os gestores estejam atentos ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores que estão trabalhando em casa.
- **Flexibilidade de Horários:** Sempre que possível, os gestores devem adotar uma abordagem flexível em relação aos horários, valorizando mais os resultados do que o tempo de trabalho.
- **Momentos de Descontração:** Promover conversas descontraídas, como happy hours virtuais, ajuda a criar um ambiente mais descontraído e amigável.
- **Reconhecimento e Celebração:** Reconhecer e celebrar as conquistas dos profissionais é uma maneira eficaz de mostrar apreço pelo trabalho deles.



- Apoio nos Momentos Difíceis: Estar disponível para oferecer apoio nos momentos difíceis demonstra cuidado com o bem-estar dos colaboradores.
- Oferta de Sessões de Terapia: Incluir sessões de terapia nos benefícios oferecidos pela empresa pode ser uma forma de apoiar a saúde mental dos colaboradores.

A empatia desempenha um papel fundamental na liderança e nas relações interpessoais. Muitas vezes, as pessoas se desligam de suas empresas não por questões financeiras, mas porque não se sentem valorizadas ou compreendidas pelos líderes e colegas. A empatia envolve ouvir atentamente, sem julgamento, e procurar entender os sentimentos e necessidades dos outros. Cometer erros comuns no processo de empatia, como aconselhar em excesso, competir com as histórias pessoais ou consolar demais, pode prejudicar a conexão genuína (Fernandes, 2021).

Fernandes (2021) define que as seguintes práticas empáticas:

- Observação: Ouvir atentamente, sem interrupções, julgamentos ou interpretações, e observar a situação de maneira neutra.
- Identificação de Sentimentos: Tentar entender os sentimentos da pessoa, seja perguntando ou observando a carga emocional. Às vezes, é importante dar espaço para a pessoa expressar suas emoções.
- Identificação de Necessidades: Buscar compreender as necessidades subjacentes aos sentimentos da pessoa.
- Ação: Ofereça ajuda ou orientação, ajudando a pessoa a encontrar soluções, se for apropriado.

A empatia, embora desafiadora de desenvolver, é uma competência valiosa para fomentar relacionamentos saudáveis e ampliar a compreensão das perspectivas alheias. Ela pode ser uma ferramenta eficaz para melhorar a qualidade das interações interpessoais e atenuar atitudes egoístas que possam comprometer tais vínculos. (Fernandes, 2021)



3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação, a empatia e a liderança desempenham papéis cruciais na era digital, especialmente em ambientes de trabalho remoto e equipes virtuais. A comunicação é a base de todas as interações humanas, sendo essencial para compreender e ser compreendido, construir relacionamentos sólidos e resolver conflitos. A empatia é um componente-chave da liderança eficaz, permitindo que os líderes compreendam as necessidades e preocupações de seus liderados.

Na liderança moderna, os líderes são mais do que meros gestores, eles são facilitadores, motivadores e modelos a seguir. A liderança digital exige que os líderes naveguem pelas complexidades tecnológicas e promovam a colaboração e a inovação. Nas equipes virtuais, a liderança enfrenta desafios únicos, incluindo a necessidade de uma comunicação clara e eficaz em um ambiente digital.

Em um mundo em constante transformação, as habilidades de comunicação interpessoal, empatia e adaptação às novas formas de interação digital são essenciais para o sucesso das empresas e das relações interpessoais. A empatia desempenha um papel significativo na liderança, ajudando os líderes a compreenderem as perspectivas de seus membros e a criar ambientes de trabalho saudáveis.

A liderança na era digital requer habilidades emocionais e sociais, como empatia, e a capacidade de promover a colaboração em um ambiente tecnologicamente avançado. A tecnologia tem transformado a forma como nos comunicamos e operamos, e os líderes precisam se adaptar a essas mudanças para liderar com sucesso.

Em equipes virtuais, a liderança enfrenta desafios relacionados à comunicação virtual e à construção de confiança entre os membros da equipe. É essencial adotar estratégias que promovam o senso de pertencimento e acolhimento entre os colaboradores que trabalham remotamente.

A empatia desempenha um papel fundamental em todas essas áreas, ajudando a construir relacionamentos saudáveis, promover a compreensão mútua e melhorar a qualidade de vida no trabalho. Praticar a empatia envolve ouvir atentamente, identificar sentimentos e necessidades e agir de maneira apropriada para oferecer apoio.



Em resumo, a comunicação, a empatia e a liderança são elementos interconectados que desempenham papéis vitais na era digital e no contexto de trabalho remoto e equipes virtuais. O sucesso das empresas e a qualidade das relações interpessoais dependem da capacidade de dominar essas habilidades e adaptá-las às mudanças tecnológicas e sociais em constante evolução.

4. REFERÊNCIAS

AIDAR, Soraia. et al. **Uma visão geral sobre liderança: Conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0**. Jandaia GO: Centro Científico Conhecer, 2021.

BARROS, L. **O que é Liderança? Entenda quais são as características de um líder**. 2019. Disponível em: <<https://tangerino.com.br/blog/o-que-e-lideranca/#:~:text=Lideran%C3%A7a%20consiste%20no%20manejo%20de,de%20alcan%C3%A7ar%20os%20resultados%20desejados>>. Acesso em: 7 out. 2023.

BRAGA, Talitha; PERESTELO, Vanessa; RIBEIRO, Paulo. **Equipes virtuais e o papel da liderança: um levantamento das práticas essenciais para o seu sucesso**. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, n. 28, abril a junho 2015.

BUNN, Fernanda; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. Revista da FAE, v. 19, n. 2, p. 132-147, 2016.

COELHO, Aline da Silva. **A empatia como instrumento de gestão**. Petrópolis, RJ-Brasil: Interozes: trabalho, saúde, cultura., 2018.

EDUCAÇÃO, Galícia. **Conheça como 6 características de um líder na era digital**. 2021. Disponível em: <<https://www.galiciaeducacao.com.br/blog/caracteristicas-de-um-lider-na-era-digital/>>. Acessos em: 21 set. 2023.

EMANOELE, A. **Entenda qual é o conceito de liderança 4.0 e como implementar na sua empresa**, 2020. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/lideranca-4-0/>>. Acesso em: 06 ago. 2021.

FERNANDES, Danielle de Freitas Bezerra. **Relações interpessoais no ambiente de trabalho**. Recife: CEFOSPE, 2021.

FURTADO, M. **Liderança humanizada: conheça vantagens e como implementar**. 2021. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/lideranca-humanizada/>>. Acesso em: 21 sep. 2023.



GOLEMAN, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2012). **Os novos líderes – A inteligência emocional nas organizações**. Lisboa: Ed. Gradiva.

GOULART, C. **Desafios da comunicação e liderança virtual**: um estudo de caso. São Leopoldo: Unisinos, 2016.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003.

NEVES, Roberto de Castro, **Comunicação Empresarial Integrada**. Ed Mauad, 2009.

PERLES, João Batista. **Comunicação: conceitos, fundamentos e história**. Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação, p. 1-17, 2007.

PONTES, Paulo; OLIVEIRA, Saulo; FILHO, Américo Ramos. **Gestão de equipes virtuais em projetos de desenvolvimento e manutenção de software: o caso de uma multinacional de tecnologia da informação**. Sistemas e gestão. Rio de Janeiro, v. 10, nº 3, 2015.

SAMARTINHO, João; SILVA, Paulo; FARIA, Jorge. **O papel do e-líder na transição das equipes face to face para equipes virtuais**. Revista RCAA, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/730>> acesso em 25 de julho de 2016.

SCHELLES, Suraia. **A importância da linguagem não-verbal nas relações de liderança nas organizações**. Revista Esfera, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2008

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. 1ª ed. São Paulo: Edipro, 2016.

UNESC DIGITAL. **Liderança 4.0: o que é e suas principais características**. 2023. Disponível em: <<https://digital.unesc.net/blog/lideranca-4.0>>. Acesso em: 7 out. 2023.

VERÍSSIMO, Óscar Manuel de Castro et al. **Competências emocionais dos líderes: o papel da empatia**. 2015. Dissertação de Mestrado.