



# A EMPATIA COMO COMPETÊNCIA SOCIAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

CARVALHO, Cláudia München de<sup>1</sup>

KAULFUSS, Marco Aurélio<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

<sup>2</sup>Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

## RESUMO

O trabalho se constitui de uma revisão literária, na qual se apresenta o valor das emoções e da empatia no nível organizacional. Através desses dois fatores, capazes de influenciar o desempenho e a satisfação no trabalho, pode-se modificar o comportamento das pessoas com quem interagimos para melhor ou pior. O bom relacionamento social dentro do contexto empresarial gera bons resultados tanto no processo produtivo, na qualidade, quanto no bem estar no ambiente de trabalho. Zarifian (2001.p.147, apud BARROS, 2011.p. 29), relaciona a competência social ao “saber ser”, destacando a maneira como o individuo se comporta no seu ambiente. O bom relacionamento, associado com a empatia, que é interpretada conforme Goleman (2012) como sendo “a capacidade de perceber a experiência subjetiva de outra pessoa”, esta compreensão dos sentimentos de outrem é também entendida por alguns autores como uma sintonia harmônica, gerando afinidade, entrosamento e confiança.

**Palavras-Chave:** Competência social, Emoção, Empatia

## ABSTRACT

The work is a literary review, which presents the value of emotions and empathy at the organizational level. Through these two factors capable of influencing performance and job satisfaction, can – if you change the behavior of people with whom we interact for better or worse. The good social relationships within the business context generates good results both in the production process, quality, and well-being in the workplace. Zarifian (2001, p. 147 apud BARROS, 2011, p. 29), relates the social competence to "be", highlighting the way the individual behaves in your environment. The good relationship, associated with empathy, which is interpreted as Goleman (2012) as "the ability to perceive the subjective experience of another person", this understanding of the feelings of others is also regarded by some authors as a harmonic tuning, generating affinity relationship and trust.

**Keywords:** Empathy. Emotion. Social competence.



## **1. INTRODUÇÃO**

O novo modelo de mercado baseado na competitividade e maior lucratividade, conforme Barbosa (2003) vem a cada dia exigindo das organizações novas maneiras de reorganizar o processo produtivo e de trabalho, impulsionando as organizações a reverem suas atuais práticas de gestão sistêmica e principalmente a gestão dos recursos humanos, que tem se tornando um importante diferencial dentro das organizações no atingimento de suas metas e objetivos.

Nesse sentido o presente artigo busca analisar habilidades emocionais e sociais, demonstrar a utilização prática dos conceitos, e ainda compreender a importância das competências sociais no relacionamento com os colegas de trabalho. Enfoca o contexto das emoções dentro das organizações sendo um diferencial de sucesso tanto pessoal, profissional e para na empresa como um todo.

## **2. MATERIAIS E MÉTODOS**

O estudo se desenvolveu através de uma pesquisa bibliográfica, onde se buscou os principais conceitos dando fundamentação teórica para o presente trabalho. Os materiais utilizados foram artigos publicados e livros sobre o tema.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

No nível das equipes, as emoções têm um poderoso impacto, a maneira como nos sentimos, influencia nosso desempenho, e os outros, e pode desencadear um fenômeno que podemos chamar de contágio emocional – disseminação das emoções - “de maneira geral as emoções influenciam o julgamento, a satisfação no trabalho, o comportamento produtivo, a solução criativa de problemas e a tomada de decisão” (CARUSO; SALOVEY, 2007, p. 8).



De acordo com Goleman (2012), as emoções são contagiosas. Pesquisas recentes em neurociência têm estudado o cérebro de duas pessoas enquanto interagem. A descoberta dos “neurônios-espelho” e o “cérebro social”, que possui grande número de circuitos, que são projetados para nos harmonizarmos e interagirmos - é essencial para a explicação de fatos e novas pesquisas sobre o relacionamento interpessoal. Do mesmo modo, que a maneira como nos expressamos através do tom de voz, gestos ou expressão facial tem impacto direto nos estados cerebrais de outras pessoas, assim sendo somos responsáveis por moldar os sentimentos daqueles que interagimos, para melhor ou pior.

Emoções positivas desencadeiam sensação de bem-estar tanto no ambiente como nos indivíduos, além de estimular elos sociais mais firmes, por sua vez as emoções negativas também são importantes porque nos deixam em estado de alerta, e motivam para a busca dos erros e adequação das falhas com a verificação dos detalhes com maior efetividade. (CARUSO; SALOVEY, 2007).

Haagar e Vaughn (1995 apud BARROS, 2011, p. 29) definem competência social “como um termo multidimensional e interativo que se refere à descrição, à compreensão, à utilização e à aceitação das habilidades sociais”. Zarifian (2001, p. 147 apud BARROS, 2011, p. 29), relaciona a competência social ao “saber ser”, destacando a maneira como o indivíduo se comporta no seu ambiente. Fleury e Fleury (2000 apud BARROS, 2011, p. 29) definem competências sociais como aquelas “necessárias para interagir com pessoas, como comunicar-se, negociar, impulsionar mudanças entre outras”.

Goleman (2012, p. 88) afirma que a “Empatia é a peça de edificação essencial para a compaixão”, quando sentimos o que a pessoa sente, despertamos compaixão em nós mesmos, acontece uma sintonia, entendemos as necessidades e temos uma preocupação empática, em que as ajudamos. Esta sintonia, ou empatia, segundo Tânia Singer – neurocientista alemã que tem estudado a empatia emocional (2010 apud GOLEMAN, 2012, p. 89), acontece devido aos “neurônios-espelhos que imitam dentro de nós o estado daquela pessoa”.

Entretanto não podemos confundir a empatia com mímica motora, como propôs Titchener (1920 apud GOLEMAN, 2012, p. 121), que seria uma imitação



física da angústia de outrem. O termo empatia vem do grego empátheia – entrar no sentimento – que designa “a capacidade de perceber a experiência subjetiva de outra pessoa”. Já Stern (1987 apud GOLEMAN, 2012) chama de sintonia os momentos de empatia onde ocorre uma compreensão de sentimentos. Esta sintonização é muito diferente da imitação conforme constata Goleman (2012).

Para Goleman (2012), a empatia é um elemento essencial para um bom relacionamento social, perceber as emoções e o estado emocional dos outros sem que eles expressem em palavras é uma qualidade de um indivíduo com Inteligência Emocional. A empatia, ainda conforme o autor pode ser classificado em três tipos: Empatia Cognitiva, que percebe como o outro vê as coisas e sua perspectiva; a segunda é a Empatia Emocional o indivíduo que tem esta capacidade, sente o que o outro está sentindo, é bom conselheiro, são capazes de interpretar como os outros estão reagindo, diante de determinadas situações; e a terceira é a Preocupação Empática, são aqueles que percebem a necessidade de ajudar, são voluntários, e bons cidadãos.

Goleman (2001) caracteriza a empatia como nosso radar social, é através dele que nos relacionamos com as outras pessoas de forma mais harmônica, os psicólogos e psicoterapeutas brasileiros utilizam o termo inglês rapport, que significa um entrosamento ou afinidade entre pessoas que interagem. Durante um rapport, renunciamos às nossas emoções para receber às do outro, esse entrosamento, assim como a imitação recíproca é inconsciente, ocorre espontânea e naturalmente, desencadeando a empatia emocional.

Segundo Gill e Frost (2000 apud BARROS, 2011); Goleman (2001) ser empático não quer dizer aceitar os anseios e opiniões de outras pessoas, mas sim de que seus sentimentos e necessidades estão sendo compreendidos. Desta forma gera uma relação de confiança, o líder com esta habilidade (confiabilidade) cria relações mais poderosas com seus colaboradores conduzindo melhor sua equipe rumo ao alcance dos resultados empresariais. Portanto a empatia seria o núcleo das relações sociais, fazendo uma ligação entre relação social e organização.

Há uma questão a ser levantada no que se refere a quem emite as emoções e quem as recebe, para Goleman (2012) no contexto organizacional ou em grupos



no qual há diferenças de poder, quem dita o estado emocional ao resto do grupo, é a pessoa mais poderosa hierarquicamente. Conforme o ânimo do líder o desempenho do grupo sofre alterações, se positivo, espalha uma positividade que gera otimismo a todos, se negativo, o desempenho do grupo sofre.

A auto percepção e autocontrole são quesitos essenciais para a empatia, Goleman (2012, p. 118) afirma que “quanto mais conscientes estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio”. Raramente as emoções são expressadas verbalmente, mas sim, através de outras formas, como tom de voz, gestos, ou expressão facial. Os indivíduos com habilidade de interpretar estes sinais não verbais e identificar os sentimentos que estão ocultos nos outros, possuem maior popularidade, maior sensibilidade e maior estabilidade emocional. Calma e receptividade são indispensáveis para que os sutis sinais de sentimentos de uma pessoa sejam recebidos e imitados empaticamente. (GOLEMAN, 2012).

Em sua obra Goleman (2001 apud NASCIMENTO, 2006) propõem a utilização da empatia como uma ferramenta para melhorar o negócio, entendendo as necessidades de seus clientes externos, compreender melhor o próprio pessoal, analisar os concorrentes e o mercado, essa leitura pela óptica do outro, traz benefícios e proporcionam um gerenciamento mais eficaz. Entretanto Goleman (2001) estabelece que no nível organizacional, estabelecer empatia equivale em ficar em sintonia com o ambiente e a cultura de uma organização, com suas regras implícitas, que determinam o que é aceitável ou não.

No contexto organizacional Goleman (2001, p. 157) solicita cautela dos líderes em relação à empatia, e à alocação de recursos escassos. “Quando nos identificamos de forma intensa com a necessidade de outra pessoa, ficamos mais propensos a chegar a extremos para ajudá-la”, mesmo que esta atitude possa prejudicar os demais dentro da organização.

Nesse sentido uma orientação oportuna, monitoramento e incentivo para o desenvolvimento de aptidões e a busca de melhor desempenho, aumentam a lealdade e a satisfação dos colaboradores com o emprego, conseqüentemente levam ao aumento de remuneração e promoções. O orientador que auxilia fornece



informações específicas sobre o que está errado, combinando a crítica com solução, numa expectativa positiva de acerto ou de melhora no desempenho. (GOLEMAN, 2001).

#### 4. CONCLUSÃO

Diante do exposto acima, conclui-se que as emoções podem sim contaminar os indivíduos que se relacionam de maneira positiva ou negativa. Sendo que a interação positiva com as pessoas traz harmonia no ambiente de trabalho, e através da empatia ocorre uma sintonia fina, capaz de tornar os relacionamentos mais entrosados, a afinidade que acontece no relacionamento social, gera uma relação de confiança, que beneficia a organização, encaminhando assim ao alcance de seus objetivos empresariais.

Goleman em seu livro propõem a utilização da empatia como uma ferramenta para melhorar o negócio, entendendo as necessidades de seus clientes externos, compreender melhor o próprio pessoal, analisar os concorrentes e o mercado, essa leitura pela óptica do outro, traz benefícios e proporcionam um gerenciamento mais eficaz.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, M. C. **Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho**: um estudo com executivos. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Faculdade de Saúde da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011.

CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Liderança com inteligência emocional**: Liderando e administrando com competência e eficácia. São Paulo: M. Books, 2007.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

\_\_\_\_\_. **O cérebro e a inteligência emocional**: novas perspectivas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.



\_\_\_\_\_. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

NASCIMENTO, S. H. **As relações entre a inteligência emocional e bem-estar no trabalho.** 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006.