

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

Rosely Izabelita da Costa Alves

**A EMPATIA NO RELACIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO NA
EMPRESA PLOTE ART**

ROSELY IZABELITA DA COSTA ALVES

**A EMPATIA NO RELACIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO NA
EMPRESA PLOTE ART**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Rosângela de Menezes
Cortês Bezerra, MSc

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Alves, Rosely Izabelita da Costa

A empatia no relacionamento das Organizações: estudo na empresa Plote Art /
Rosely Izabelita da Costa Alves. – Natal: FARN, 2005.
79 f.

Orientador: Rosângela de Menezes Cortês Bezerra (M.Sc.)

Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense
para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Relações Humanas – Empatia – Monografia. 2. Abordagem Centrada na
Pessoa – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3

RB-26.739

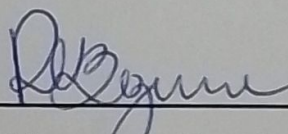
FARN
BIB. DEBATECA
Nº REG. M000450
20/05/06

658.3
A482e
2005
ex 01

ROSELY IZABELITA DA COSTA ALVES

**A EMPATIA NOS RELACIONAMENTOS DAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO NA
EMPRESA PLOTE ART**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte aprovada em ____ de _____ de
2005, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Rosângela de Menezes Cortês Bezerra, MSc
Orientadora

Ana Maria da Silva Souza, MSc
Membro Examinador

Dedico este trabalho ao meu Deus, por ter me iluminado em mais uma etapa em minha vida, a intercessão constante e fiel da Sua grande mãe, Maria Santíssima, ao meu pai (in memoriam), pelos seus testemunhos, ensinamentos e incentivos aos meus estudos, a minha mãe pelo sacrifício, renúncia e patrocínio para eu sempre adquirir o que almejo e a ao grande e eterno amigo Tane Bergue (in memoriam), pelo seu ombro amigo todo tempo disponível para me escutar e compreender em ocasiões de angustia e alegria compartilhados juntos, pelo seu sorriso sempre a me encorajar em momentos de desanimo e principalmente pelo seu testemunho de coragem, perseverança, vontade de viver e amor aos estudos, que me inspiraram e me guiaram ao longo desta jornada. Através da pesquisa de campo realizada na empresa PLOTE ART, aquilato o valor da empatia no desenvolvimento desta organização.

AGRADECIMENTOS

Neste trabalho contei com a colaboração e incentivo de varias pessoas, sendo todas fundamentais na realização deste tanto no sentido de me prestarem informações quanto no incentivo pessoal.

Quero agradecer primeiramente a minha família, pelo amor, confiança, compreensão dos momentos nos quais estive ausente e por sempre me conduzirem na busca de novos caminhos para que eu alcançasse um maior desenvolvimento intelectual e emocional. Ao meu irmão e cunhada pelo seu jeito reservado, mas sempre solícitos nos momentos de grande necessidade, a minha irmã e meu cunhado pela atenção, zelo e cuidado comigo, me acolhendo constantemente e ao meu sobrinho Rafael que é a grande e nova alegria da minha família. A minha eterna gratidão.

A linda amiga e companheira de todas as horas Mila (in memoriam) pelo seu amor tão constante e fiel dedicado a mim nos anos de sua vida, que mesmo tão pequenininha, entendia minha ausência e sempre me recebia com a mesma alegria. Meu eterno carinho.

A Cristina lima, pela sua contribuição e interesse carinhoso, do início ao final do estudo, restabelecendo o meu interesse pelo projeto, perceptível do algo visível e enunciável por trás de tantas idéias, estabelecendo comigo uma aliança que se traduziu numa co-orientação amigável, emprestou-me seu precioso tempo para me conduzir pacientemente, nas horas de incerteza e perplexidade. Minha especial admiração, gratidão e carinho.

A Comunidade Católica Shalom pelo grande auxílio no meu auto-conhecimento e relacionamento com Deus e demais amigos, influenciando-me a escolha do tema desta. Minha gratidão eterna.

A Aidil Brites, pela sua amizade, seus cuidados, seu encorajamento, amor, companheirismo e disponibilidade doados a mim, que tanto me serviram para eu ter forças em seguir, como não lembrar dos momentos de sofrimento, sonhos e alegrias compartilhados. Meu eterno carinho e gratidão.

A amiga Izabeline, dirigente da empresa PLOTE ART, que me ajudou dando liberdade e disponibilidade de tempo para realizar este estudo em sua empresa, cedendo-me informações sem questionar a dimensão do que seria pesquisado, bastou-lhes a confiança pessoal e ainda pelos seus interesses voltados à busca de alternativas para um crescimento organizacional. Meu carinho e mais sinceros agradecimentos de toda a ajuda fornecida a eliminar obstáculos a este projeto.

Ao distinto amigo, Marcelo Xavier, pela sua disponibilidade em servir, virtude inerente do seu ser, que se fez valer tantas vezes em minha vida, em especial este ano, pela sua espontaneidade e descontração que várias ocasiões me fizeram sair de mim mesma e pela sua presença constante que irrevogavelmente me fez sentir-me segura em diversas decisões. De sua ajuda sou devedora.

A amiga Karine Mendes, pela amizade provada e aprovada neste ano. Pelas críticas, sugestões e apoio que ajudaram a transformar idéias em palavras. Meu sincero reconhecimento e gratidão.

A grande e eterna amiga Bianca, desde longo tempo, "uma amizade incondicional", um exercício pleno de cooperação e disponibilidade. Obrigada pelo carinho mútuo sempre cultivado ao longo destes 18 anos.

A minha vó, tias, tios e primos que me compreenderam nos momentos dedicados por mim para realização desta monografia e favoreceram com seus afetos para que eu chegasse até aqui. Meus sinceros agradecimentos.

Quero registrar também um agradecimento particular à minha Professora e Orientadora: Rosângela de Menezes Cortês Bezerra pela sua paciência, que se portou como só os verdadeiros mestres fazem. Acreditando no meu trabalho, deu-me a liberdade necessária dividindo comigo as expectativas, ensinamentos e críticas, conduziu-me a maiores reflexões e desta forma enriqueceu-me e foram através de suas valiosas orientações que dei meus primeiros passos. Sua compreensão, confiança, incentivo, valentia, modelo de vida e convivência amigável tive a oportunidade de amadurecer profissionalmente, como pessoa e sabiamente me estimularam para que eu não desistisse, conduzindo-me a conclusão desta Monografia. Meus verdadeiros agradecimentos pelas oportunidades que me foram concedidas, minha admiração e carinho.

As minhas amigas Ana Amélia, Ana Tereza, Milena (in memorian) Renata, Sesion, e Kariane que por consequência do caminho que escolhemos, acabamos nos distanciando, mas para uma verdadeira amizade distancia não é problema. Meu carinho eterno.

Aos meus queridos amigos de turma pelos momentos de convívio, risos, trocas e afetos que me ajudaram compartilhando comigo, importantes informações no decorrer destes anos. Com muita saudade, obrigada.

A todos meus professores, pelo empenho e ensinamentos transmitidos durante o curso, em especial a professora e orientadora Ana Maria da Silva Souza, pela sua pontualidade, responsabilidade e simpatia, permitindo assim conhecer e se deixar conhecer. Meus sinceros agradecimentos.

Ao Dr. Daladier, e a Sra. Katarina, Diretor Geral e Coordenadora do Curso de Administração, desta instituição, sempre atenciosos e preocupados com a qualidade do ensino e funcionamento do curso. Parabenizo-lhes pelo grau de compromisso, dedicação e respeito. Meus agradecimentos por tantas contribuições.

Ao Dr. Ailton Torres, meu chefe, pela sua tolerância e compreensão da minha ausência, atrasos e falhas cometidas. Sou-lhe bastante grata.

Ao pessoal entrevistado, que contribuiu com a dimensão e a forma do objeto de estudo. Agradeço a todos e a cada um em particular.

Enfim a todos os meus amigos que souberam me entender e ajudar nos momentos em que precisei e a todos que, de uma forma ou de outra, me ajudaram a chegar até aqui. Muito obrigada.

"O homem se torna EU na relação com o TU".

(Martin Buber)

RESUMO

O presente estudo convida o leitor a compreender de que forma o relacionamento nas organizações sofre influência da empatia. Para explicitar tal afirmativa, buscou-se entender o legado de Rogers com abordagem centrada na pessoa, a influência da empatia nas relações humanas, a educação do indivíduo e de suas implicações à vida adulta e por fim, a importância do sentimento empático para a liderança nas organizações. A base necessária para que o indivíduo alcance seus objetivos, está em buscar conhecer a si próprio e a partir de então será mais fácil colocar-se no lugar do outro e compreendê-lo, pois só poderá exercitar isso entendendo que antes de julgar e apontar os outros é de extrema importância avaliar a si mesmo. Através da pesquisa de campo realizada na empresa PLOTE ART, aquilata-se o valor da empatia no desenvolvimento desta organização.

Palavras-chave: Liderança. Empatia. Relacionamento. Interpessoal. Educação, Pessoa. Organização.

ABSTRACT

The present study the reader to understand invites of that he forms the interpersonal relationship in the organizations suffers influence from the empatia. To explicitar such affirmation, we search to understand the legacy of Rogers with boarding centered in the person, the influence of the empatia in the relations human beings, the education of individuo and its implications to the adult life and finally, the importance of the empático feeling for the leadership in the organizations. The necessary base so that the individual reach its objectives, is in searching to know itself proper and from now on it will be more easy to place themselves in the place of the other and to understand it, therefore we only can exercise this understanding that before judging and pointing the others is of extreme importance to evaluate we ourselves. Through the research of field carried through in the company PLOTE ART., we assay the value of the empatia in the development of this organization. Through the research of field carried at the company PLOTE ART., assays the value of the empatia in the development of this organization.

Key words: Leadership. Empatia. Interpersonal. Relationship. Education. Person. Organization.

LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 01** - Em sua organização existe um ambiente propício para relações empáticas? 61
- GRÁFICO 02** - Você se considera uma pessoa empática? 62
- GRÁFICO 03** - Em seu ambiente de trabalho, os colaboradores agem de forma a propiciar o bom andamento das rotinas administrativas? 63
- GRÁFICO 04** - Normalmente, você busca compreender, ouvir e respeitar opiniões e comportamentos diferentes aos seus? 64
- GRÁFICO 05** - A empatia deve ser característica fundamental em uma liderança? 65
- GRÁFICO 06** - Os líderes de sua Instituição possuem um perfil empático? 66
- GRÁFICO 07** - A empatia é vista como premissa básica para o alcance dos objetivos de sua organização? 67
- GRÁFICO 08** - Você acha que os critérios de avaliação da sua Instituição levam em consideração o processo empático? 68
- GRÁFICO 09** - - Quando você se encontra em momentos difíceis no trabalho, algum colega seu se predispõe a ajudá-lo? 69
- GRÁFICO 10** - Realmente, você acredita que o processo empático pode mudar a relação interpessoal na organização? 70

LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 01** - Em sua organização existe um ambiente propício para relações empáticas? 61
- GRÁFICO 02** - Você se considera uma pessoa empática? 62
- GRÁFICO 03** - Em seu ambiente de trabalho, os colaboradores agem de forma a propiciar o bom andamento das rotinas administrativas? 63
- GRÁFICO 04** - Normalmente, você busca compreender, ouvir e respeitar opiniões e comportamentos diferentes aos seus? 64
- GRÁFICO 05** - A empatia deve ser característica fundamental em uma liderança? 65
- GRÁFICO 06** - Os líderes de sua Instituição possuem um perfil empático? 66
- GRÁFICO 07** - A empatia é vista como premissa básica para o alcance dos objetivos de sua organização? 67
- GRÁFICO 08** - Você acha que os critérios de avaliação da sua Instituição levam em consideração o processo empático? 68
- GRÁFICO 09** - Quando você se encontra em momentos difíceis no trabalho, algum colega seu se predispõe a ajudá-lo? 69
- GRÁFICO 10** - Realmente, você acredita que o processo empático pode mudar a relação interpessoal na organização? 70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2. CARCTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	15
1.3.OJETIVOS DO ESTUDO	17
1.3.1. Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA	20
2.1.1 Consideração Positiva Incondicional	21
2.1.2 A Relação Empática. Empatia e Dialogicidade	23
2.1.3 Genuinidade	26
2.1.4 Dialogicidade, Superação	28
2.1.5 A Possibilidade da Relação no Mundo das Coisas	29
2.1.6 Atualidade, Decisão, Liberdade/Destino, Conversão, Subjetividade, Pessoa	29
2.2 RELAÇÃO INTERPESSOAL	30
2.2.1 As Expectativas de Comportamento e O Self	32
2.2.2 O Auto Conhecimento	32
2.2.3 O Heteroconhecimento	33
2.2.4 As Bases Físicas do Comportamento	34
2.2.5 O Comportamento Humano nas Organizações	35
2.2.6 Comunicação	36
2.2.7 Reciprocidade entre Individuo e Organização	36
2.2.8 Implicações do Grupo para Organização e Trabalho	38
2.3 EDUCAÇÃO E EMPATIA	39
2.3.1 Concepções de Educação	40
2.3.2 Entender Empatia pelo Prisma da Educação	43
2.3.3 Contribuições da Educação Frente o Processo Empático	46
2.4 A LIDERANÇA E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO	47
2.4.1 Teorias Situacionais da Liderança	50
2.4.2 Teorias Sobre Estilos de Liderança	54
2.4.3 Exigências para Ser Líder	56
2.4.4 A Importância do Ser Humano na Organização	57
3 METODOLOGIA	59
3.1 TIPO DE PESQUISA	59
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	59
3.3 COLETA DE DADOS	60
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	60
4 PRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	61
5 CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE	77

1 INTRODUÇÃO

É possível sentir o mesmo que outros seres humanos sentem, estando em situação ou posição diferente? É factível que a dor ou a alegria dos outros seja também a dor ou alegria de alguém, mesmo se os que exasperam ou estimulam positivamente não é igual ao que se vive? O nome dado a este sentimento, que se discute a possibilidade, é a empatia. A idéia de que se pode perceber, compreender e mesmo sentir no lugar dos outros.

Este problema é de natureza moral. Está, portanto, no lugar onde se acumula as crenças sobre o justo e o injusto, o certo e o errado. A moral, obviamente, não é natural. Faz parte dos edifícios simbólicos que se compartilha socialmente, historicamente e adota-se sob o ponto de vista coletivo e individual. Perpassa o conjunto do que se acredita o que tem sempre algum aspecto normativo: uma 'escolha' dentro das possibilidades da vida.

A empatia aparece como um problema para inúmeros filósofos. Alguns crêem que ela é plenamente possível. Sentir-se a dor ou alegria de terceiros, mas sempre o exemplo dado é o da dor, como se fosse um problema de todos. Outros pensam que é impossível sentir o mesmo que os outros. Rejeitam a empatia e a caracterizam como um mito metafísico.

Colocar-se no lugar dos outros não é tarefa fácil, assim como, não é simples compreender como terceiros percebem, aprendem e se postam diante da vida. Se isto é impossível, como querem alguns, não haveria solução para os paradoxos humanos. Não haveria possibilidade de entendimento e de mudanças. Venceria a idéia de que não há como fazer algo por quem sofre e nem estar próximo de quem consegue superar as agruras da vida e conseguir alguma felicidade.

A partir da pesquisa sobre o processo empático com abordagem centrada na pessoa, constitui-se como uma vigorosa opção, com amplas possibilidades de aplicações no âmbito das relações humanas voltadas aos processos organizacionais. Com as definições teóricas, os desenvolvimentos pragmáticos para as tendências filosóficas, serão demonstrados com base em definições teóricas sobre a empatia centrada na pessoa e suas dimensões, como um processo de desconstrução do comportamentalismo humano.

Busca-se indicar fundamentos e percepções voltadas às pessoas, ao relacionamento interpessoal e a empatia educacional. Dedicase também à importância da empatia na liderança, destacando como ela pode interferir nas habilidades emocionais que estabelecem uma humanização equilibrada.

Por fim, destaca-se o posicionamento, baseado nas experiências diárias, a contribuição para o despertar de uma melhor reflexão e aprimoramento do processo empático numa organização.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa objeto do estudo preocupa-se em manter um relacionamento favorável entre seus colaboradores, permitindo sempre que haja empatia entre eles, estabelecendo assim, um compreender individual de cada elemento da organização, de modo que favoreça na missão desta organização.

Diante do exposto, este trabalho faz o seguinte questionamento: “Até que ponto o processo empático influencia o relacionamento dos colaboradores da PLOTE ART?”

Os ambientes competitivos das organizações mudaram com a globalização do mercado. A inovação tecnológica e suas múltiplas facetas são rápidas e constantes. Trata-se de uma mudança dentro da mudança. Sendo assim, são inevitáveis. Cabem aos gestores, minimizar os impactos negativos dessas ações, tomando uma posição específica do contexto da teoria e da prática dessa abordagem empática.

Ser empático não é pensar que o assistencialismo – a velha esmola – é capaz de alterar profundas injustiças sociais. O assistencialismo é algo profundamente conservador, não sendo casuais suas origens aristocráticas e clericais. Sua verdadeira função é manter a diferença, atenuá-la um pouco sem mudar as estruturas que geram os problemas. Se medidas assistenciais são tomadas em caráter emergencial e combinadas com alterações efetivas nas raízes dos problemas, pode-se aceitá-las como um mal necessário e transitório.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A PLOTE ART nasceu do sonho de Izabeline Damião Dias, que contou com o apoio imediato e irrestrito de seu pai, o Sr. João Dias da Silva, foi fundada em 12 de fevereiro de 2003 pelas sócias Izabeline Damião Dias, sua irmã, Micheline Damião Dias Moreira e Noêmia Aguiar Silva, que detêm 1/3 do capital cada uma, estando localizada no bairro Tirol, na Av: Afonso Pena, 1042.

A empresa é focada na tecnologia, no atendimento, na qualidade e no preço, possuindo mais de 300 clientes.

A empresa tem como missão ser referencial no ramo de plotagem e serviços gráficos em geral, buscando ajustar-se às mudanças de mercado, trabalhando com colaboradores experientes, jovens, dinâmicos carismáticos e satisfeitos que estão dispostos a dar o melhor para superar as necessidades dos clientes no atendimento, na qualidade, no preço e nos prazos estabelecidos, em um contínuo aperfeiçoamento profissional, utilizando as mais modernas e eficientes ferramentas da tecnologia, para oferecer excelência nos seus serviços e fornecer aos seus clientes sempre o mesmo produto: impressos que impressionam.

A empresa, de acordo com a sua estrutura organizacional, é conduzida pelas sócias, com estilo de gerência administrativa autocrática. A empresa já funciona há quase três anos, juntamente com a Construtora Dias, existente no mercado a mais de 30 anos, cujo proprietário é o Sr. João Dias da Silva, graduado pela UFRN no curso de administração, de quem é pai das sócias, Izabeline e Micheline.

No início as sócias sentindo-se inseguras em relação a se manter no mercado atual tão competitivo, não abriram firma, sendo a Construtora Dias, a verdadeira Razão Social da empresa "PLOTE ART", por onde são emitidos as notas e cupons fiscais.

Micheleni D. Dias Moreira é Engenheira, graduada pela UFRN, no ano de 1995 e trabalhou sempre com seu pai, já Izabeline é arquiteta, graduada pela UnP no ano de 2001 e Noêmia é técnica em edificações e possui habilidade com desenhos e informática.

Izabeline e Noêmia se conheceram desde o ano de 1998, na empresa que Noêmia trabalhava, a schoolinfooll, onde era o lugar onde Izabeline freqüentava para plotar seus trabalhos da faculdade, um dos únicos estabelecimentos que plotava-se em Natal.

No ano de 2002, Micheline além de trabalhar com o Sr. João Dias, exercia sua profissão também no escritório de arquitetura e engenharia *Ágora*, onde havia um fluxo muito grande de engenheiros, arquitetos e construtores civis com necessidade de plotagem, Izabeline se encontrava recém formada e com o antigo desejo de abrir comércio inquietando-a cada vez mais e Noêmia achava-se ainda trabalhando na *schoolinfooll* e com a constante busca em ser mais bem reconhecida profissionalmente.

Diante dessas realidades da época e a afinidade recíproca de Izabeline e Noêmia sempre presente entre elas, fizeram com que as duas tivessem a idéia de abrirem uma pequena empresa de plotagem, no entanto o Sr. João dias se dispôs a ajudar com o capital inicial, indicando Micheline para fazer parte desta sociedade, já que seria a porta de entrada para o tão almejado projeto empreendedor.

Em vista disso, Micheline logo fez acontecer o idealizado, falou com os donos do escritório de arquitetura e engenharia *Ágora* e eles concederam uma sala bem pequena, de apenas 5 m², para Izabeline e Noêmia realizarem a plotagem dos diversos clientes que apareciam à procura deste serviço.

Izabeline e Noêmia levaram o computador, que já possuíam, a máquina de plotar e a impressora que compraram pelo mercado livre, começando finalmente a trabalhar na tão desejada empresa.

Em comum acordo entre as três começaram no dia 12 de fevereiro de 2003. A organização chamava-se *Ágora* na época, assim denominado por ser o nome do escritório de arquitetura e engenharia onde elas foram fazer parte.

Um ano depois a *Ágora* precisou da sala cedida a Izabeline e Noêmia, então elas alugaram seu próprio local em 18 de janeiro de 2004, na mesma Avenida Afonso Pena, onde também fazem parte hoje.

Como a demanda cada vez mais aumentava e a dificuldade de Izabeline e Micheline se dividirem entre a Construtora Dias e a PLOTE ART, localizadas anteriormente em locais distantes, foi decidido entre as sócias e o Sr. João Dias de abrirem as duas empresas no mesmo local, porém um lugar maior.

Então em Janeiro do corrente ano, alugaram a atual casa da Av: Afonso Pena, e reformaram-na toda, dividindo parte dela com a construtora e a outra parte já com o nome da PLOTE ART, porém Micheline dedica seu trabalho totalmente para a Construtora, restando Izabeline e Noêmia para gerenciar diretamente a

PLOTE ART, no entanto Izabeline utiliza a maior parte do seu tempo com a PLOTE ART, já Noemia se ocupa exclusivamente com ela.

Os serviços oferecidos além da plotagem são os seguintes: cópias, impressões, digitalização e encadernação, com o aumento da demanda hoje já existe, foto em grande formato também.

Este ramo tem uma clientela mista, recebendo consumidores das mais variadas classes sociais de Natal. Mantém um nível de qualidade elevado por localizar-se em um dos mais nobres bairros considerado da cidade. Seus principais fornecedores labpel, digigraf, Prisma Blanco e são todos com matriz na grande São Paulo e filiais em outros estados brasileiros, não existindo dependência pela grande variedade de empresas do setor. Seus principais concorrentes no comércio local são: Croqui, ArqEng, Copi Gráfica.

O horário de funcionamento da loja é de 08:00 às 18:00 horas, de segunda-feira a sexta-feira e no sábado de 08:00 às 12:00 horas. Possui um quadro de 2 empregados, distribuídos da seguinte forma: ambas desenhista e auxiliam nos serviços oferecidos, como plotagem, impressão, gravação de cd, xerox, entre outros, sendo apenas uma responsável pelo caixa. O grau de instrução dos funcionários é o ensino médio completo e cursando o nível técnico em construção civil na Cefet.

1.3 OBJETIVOS

Os ambientes competitivos das organizações mudaram com a globalização do mercado. A inovação tecnológica e suas múltiplas facetas são rápidas e constantes. Trata-se de uma mudança dentro da mudança. Sendo assim, são inevitáveis. Cabem aos gestores, minimizar os impactos negativos dessas ações, tomando uma posição específica do contexto da teoria e da prática dessa abordagem empática.

Ser empático não é pensar que o assistencialismo – a velha esmola – é capaz de alterar profundas injustiças sociais. O assistencialismo é algo profundamente conservador, não sendo casuais suas origens aristocráticas e clericais. Sua verdadeira função é manter a diferença, atenuá-la um pouco sem mudar as estruturas que geram os problemas. Se medidas assistenciais são tomadas em caráter emergencial e combinadas com alterações efetivas nas raízes dos problemas, pode-se aceitá-las como um mal necessário e transitório.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre a empatia e o relacionamento dos colaboradores da PLOTE ART.

1.3.2 Objetivos Específicos

A busca em entender o processo empático e suas influências no relacionamento interpessoal, leva-se à abordagem dos seguintes objetivos a respeito do posicionamento ativo, diante de situações que envolvem o processo empático nas organizações.

- Descrever as principais atitudes empáticas identificadas na empresa PLOTE ART;
- Relatar o nível que se encontra este relacionamento empático na organização PLOTE ART;
- Analisar o reflexo empático dentro da empresa PLOTE ART;
- As atitudes necessárias para o desenvolvimento de reações empáticas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A principal razão na qual foi escolhido esse tema é pela facilidade nata da graduanda em colocar-se no lugar do outro, assim compreendendo situações que levam as pessoas a tomarem determinadas atitudes.

Uma outra razão também para abordagem desse assunto é pelo cenário volátil e competitivo, que torna o processo empático um obstáculo à gestão de pessoas e o próprio desenvolvimento da organização.

Filósofos da consciência gostam de argumentar que é impossível conhecer em primeira mão o que outra pessoa – ou animal, aliás – sente. Cada um conhece seus sentimentos. Mas, para saber o que se passa na cabeça dos outros, o único jeito seria esperar para ouvir uma versão em palavras.

Só faltou explicarem isso ao cérebro. A simples possibilidade de dor alheia, muito antes de ser confirmada pelas palavras de quem sofre, já é suficiente para disparar no cérebro uma série de reações que têm tudo para ser a base fisiológica

da empatia: a capacidade de se colocar no lugar dos outros e "sentir o que eles estão sentindo".

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA

Não há uma empatia a priori, como qualquer sentimento, ela precisa ser aprendida até ser sentida. Existiriam duas formas básicas e entrelaçadas de aprendê-la. A primeira delas, a mais fácil, é a da semelhança de condições. Pode-se ser solidário aos nossos iguais. A segunda, mais difícil, ocorre quando se compreende por meio do acesso ao conhecimento, às condições a que são submetidos outros seres humanos. Este conhecimento compreende-se que estas são injustas ou justas e pode-se, assim, colocar-se no lugar dos outros.

Segundo Rogers (1998, p.14), a Abordagem Centrada na Pessoa constituiu-se como uma vigorosa opção, com amplas possibilidades de aplicações no âmbito das relações humanas, no campo da psicologia e da psicoterapia, da pedagogia, do trabalho com grupos. O critério de valor da existência não é apenas a simples vida, e sim a vida aperfeiçoada e transfigurada.

Configurou-se significativamente, em importantes de suas dimensões, como um processo de desconstrução: desconstrução de uma perspectiva autoritária e manipulativa nos trabalhos com grupos e na relação com o cliente individual. Desconstrução da possibilidade de uma exclusividade ou hegemonia do comportamentalismo.

A compreensão da Abordagem Centrada na Pessoa pressupõe um resgate de sua concepção filosófica: Fenomenologia e Existencialismo.

Desta forma, é interessante observar assim que a prática e experiência do trabalho grupal no âmbito da Abordagem Centrada na Pessoa parecem autorizar a pensar a empatia, a atitude e relação empática, como uma possibilidade a ser manifestada, e latente, não apenas na relação inter-individual, na relação diádica, mas também e especificamente como uma manifestação e característica possível e latente do processo grupal, em suas relações específicas com o(s) participante(s) individual (is) do(s) grupo(s). Pode-se pensar naturalmente as possibilidades de um grupo empático, ou não. A possibilidade de uma empatia especificamente grupal.

2.1.1 Consideração Positiva Incondicional

Se tudo que uma pessoa exprime (verbalmente ou não verbalmente, direta ou indiretamente) sobre si mesmo, se parece igualmente digno de respeito ou de aceitação, isto é, se não desaprova-se nem deprecia-se nenhum elemento expresso dessa forma, experimentasse em relação a esta pessoa uma atitude de consideração positiva incondicional.

Segundo Rogers (1998, p. 23), a fenomenologia significou um momento particularmente marcante no desdobramento do pensamento da Civilização Ocidental. Um momento em que se buscou uma relativização dos juízos, do conceitual, do teórico, do abstrato, e da abstração, privilegiando-se a fonte de onde eles emergem a experiência viva, pré-reflexiva, préconceitual, pré-teorizaste: o encarnado, o efetiva e pontualmente vivido.

A fenomenologia foi aí, já, uma revolução: Não só relativizar, mas subalternizar a consciência reflexiva, os juízos, o teórico, o conceitual, numa cultura que, desde Sócrates, instalava-os no ápice dos valores e dos critérios do conhecimento. Eleger a intuição originária da vivência de consciência como o critério por excelência do conhecimento e da existência: o nível do conhecimento (vivencial) anterior a qualquer forma de conhecimento (reflexivo).

À consciência pontual e pré-reflexivamente vivida, em seus níveis mais originários, foi restituída a sua importância e valor, no processo de constituição da existência e do conhecimento humano: o seu lugar de raiz de todas as coisas, e o seu lugar, nada menos que, de condição de aparição do mundo, raiz do mundo... Mundo a ela originária e indissociavelmente correlativo, anteriormente a qualquer possibilidade de cisão. A preconização de uma atitude fenomenológica, que buscasse uma compreensão (e não uma explicação) do mundo, e da existência -- em sua globalidade, detalhes e fragmentos --, a partir, específica e particularmente, de sua vivência. Uma suspensão da crença no valor dos juízos, conceitos e teorias a respeito do mundo e da existência, para enfatizar a importância fundamental de sua vivência, na intuição originária da vivência de consciência.

De acordo com Rogers (1998, p. 35), tudo isto representou já uma revolucionária mudança de critérios e de pontos de vista, de atitudes e de valores. Mas para a fenomenologia, como para o humano, de um modo geral, resta ainda,

pelo menos, uma questão crucial: a consciência enquanto tal não é única, não existe isoladamente no mundo. Para a consciência há sempre a crucial questão da outra consciência, do outro, com os quais a consciência não apenas relaciona-se dialogicamente, mas imbrica-se dialógica e necessariamente, num processo de mútua constituição e reconstituição.

Rapidamente, a consciência constata que não se trata, apenas, de viver num mundo de coisas que têm sentido. Mas de viver num mundo com outros. Outros que são um eu para si próprios. De outros que constituem a sua própria unidade, de outros que são focos autônomos de produção de seu próprio sentido. É um segredo da arte do humano. Ser e viver com outros. Relação com outros que pode ser, e é a fonte de ameaça e de nossa destruição. Relação com outros que é a fonte de nossa criação e realização.

Tamanha é a importância do significado da possibilidade presença do outro que interessa radicalmente respeitá-lo em sua outridade, e interagir com ele em sua particularidade e singularidade, enfatiza Rogers.

Não podemos abrir mão da afirmação de meu eu em devir, na relação com o outro. Mas interessa a relação com a sua diferença e particularidade própria, a outridade do outro. Interessa respeitar a sua particularidade e a sua diferença própria, e com elas interagir.

Este ser humano é outro, essencialmente outro do que eu, e é esta sua alteridade que eu tenho em mente, porque é ele que eu tenho em mente; eu a confirmo, eu quero que ele seja outro do que eu, porque eu quero o seu modo específico de ser (BUBER, 1979, p. 37).

Segundo Rogers (1998, p. 38), não é por questão de alguma forma de altruísmo, ou por algum princípio moral. É que "O eu se cria na relação com o tu". Não existe Eu que se constitua que não seja dialogicamente na relação com o Tu. De modo que a estratégia existencial fundamental do crescimento é a relação com o diferente, com o outro -- pessoal, impessoal, individual, coletivo, situacional, humano, não humano...

Isto marca uma revolução histórica, epistemológica, conceitual, técnica, política, no âmbito dos trabalhos de psicoterapia, de saúde mental e de manejo das relações sociais. Revolução que ainda está por desdobrar-se, e produzir os seus melhores efeitos. Marca uma revolução, sobretudo, do ponto de vista ético. Na

medida em que se reconhece inquestionavelmente o direito do outro a sua própria subjetividade fenomenal, e ao seu exercício. Não se trata apenas do direito do outro a sua própria consciência, mas do direito à validade inquestionável da fonte vivencial e pré-reflexiva de sua consciência, da intuição originária de sua vivência de consciência como raiz do mundo para ele.

De modo que não se trata, por exemplo, de um conceito moral ou altruísta de aceitação do outro. Não se trata de simplesmente reconhecer -- premissa fundamental, mas insuficiente -- o seu direito a ser aceito incondicionalmente como um valor por ser pessoa. Não se trata da aceitação de sua pessoa empírica, complementa Rogers.

Na prática, esta idéia pode, certamente, não ser estranha para facilitadores que trabalham com posturas e com processos grupais que respeitem e considerem positivamente as pessoas e a sua espontaneidade, que respeitem a espontaneidade do desdobramento da atualidade do processo grupal. Facilitadores que efetivamente interessem-se, acreditem, respeitem, e assim efetivamente facilitem a atualização das dinâmicas de auto-regulação que sinergicamente operam tanto ao nível das organizações/desorganizações das pessoas, como ao nível dos processos grupais. Porque pode-se entender, acredita-se, e este é um aspecto fundamental, que a empatia grupal tem como condição e decorre fundamentalmente da efetivação estas dinâmicas de auto-regulação ao nível do processo grupal, da dialogicidade e nas relações empáticas.

2.1.2 A Relação Empática. Empatia e Dialogicidade

Quando se concebe a idéia de empatia, não se observa, normalmente, a dimensão da dinâmica de interação e de re-criação de diferenças entre os parceiros, inerente ao processo da relação empática. Tem-se sempre em mente o esforço, a disposição, no sentido de uma compreensão de como a pessoa se percebe ou se sente no momento, como percebe o mundo que lhe diz respeito e as suas relações, da forma a mais acurada possível.

“O objeto deve consumir-se para se tornar presença, retornar ao elemento de onde veio para ser visto e vivido pelo homem como presente” (Buber, 1979, p. 20).

Segundo Rogers (1998, p. 43-46), naturalmente que a definição deste esforço, desta disposição, são componentes fundamentais de um certo modo do que

se pode entender como empatia. Limitado, entretanto, a esta perspectiva, este parece ser um modo grosseiro, e, pior que isto, um modo de compreensão passível de gerar mal-entendidos que comprometem basicamente o que se quer ter por empatia.

O mais grave desses mal-entendidos é que a limitação a este modo de formulação reflete uma certa concepção objetivista do 'outro', e (pasmem) uma certa concepção objetivista de sua subjetividade! O que é certamente um absurdo. Concebe-se freqüentemente a empatia como um esforço cognitivo, inorgânico e artificial. Este modo de concepção perde o que existe de fundamental no processo da relação empática. Na medida em que a pessoa é constituída desta forma como objeto de relação e de conhecimento. E, seguindo Buber, o que é fundamental é, exatamente, que o parceiro não seja objeto, mas vivido. Que o parceiro não seja, empiristicamente, entendido como um objeto autônomo. O fundamental é que a pessoa não seja entendida como objeto de conhecimento abstrato, mas afirme-se e confirme-se na relação como um parceiro efetivo e fenomenalmente vivido, dialogicamente, no confronto com, e privilegiamento de sua alteridade viva, ativa e autônoma.

O outro, portanto, na duração da relação empática, é sempre parceiro vivo e em devir, na dinâmica fenomenológica existencial do encontro, co-participante, nunca objeto; nem mesmo de conhecimento. Com o outro, na empatia, a relação é ontológica, relação de totalidade de ser, existencialmente produtiva, nunca uma busca objetivista de conhecimento, muito menos um esforço de uso do parceiro, em nenhuma de suas modalidades. De modo que a empatia é, fundamentalmente, um processo existencial de dupla constituição. A empatia cria e recria o si mesmo com o outro, ao mesmo tempo em que torna possível a criação e recriação da pessoa.

Um equívoco comum quando se concebe vulgarmente a idéia de empatia é o de julgar que esta consiste, numa suposta apreensão do estado do outro. Quase como se o outro fosse um continente de cujo conteúdo eu quisesse e pudesse cognitivamente apropriar-me. É, nesta visão distorcida da empatia, quase como se o outro fosse um recipiente de conteúdos psico-afetivos, dos quais se apropria compreensiva (tolerante) e bondosamente, de um modo às vezes quase que telepático. O outro em questão é, assim, um objeto (sem dúvida nobre objeto, mas ainda objeto) de conhecimento, ou, no máximo, de relacionamento. Por mais que a

este esforço cognoscente tente -se, mecanicamente, adicionar uma dimensão afetiva.

Só existe Empatia na relação fenomenal efetivamente vivida entre diferentes. Mais que isto, entre diferentes que privilegiam que podem e querem fascinar-se pelas respectivas diferenças, e pelos fluxos dos processos destas. Só existe empatia no fluxo de processos de diferenciação, que se engendram reciprocamente entre os parceiros em interação. A tensão da relação fugaz entre diferentes é condição de possibilidade da empatia.

Compreender o outro em sua particularidade é, fundamental e inevitavelmente, relacionar-se efetivamente com o diferente, com a diferença, com configurações de diferenças. E isto exige, e só é possível, na medida em que se abre para a diferença do outro, efetivamente afetando-se por sua outridade, e criado como diferente, dele e do outro, como diferença, como fluxos de diferença. De modo que a empatia não tem a ver com um tornar-se similar, igual, ao cliente, ou vice-versa. Não tem a ver com uma redução das diferenças entre eu e ele. Muito pelo contrário, a empatia nutre-se fundamentalmente da diferença, configura-se basicamente como processo de diferenciação, no qual as diferenças se encontram, confrontam-se, e são recriadas, como diferenciação.

Paradoxalmente talvez, para certo tipo de perspectiva, não é isto que me distancia do parceiro de relação. Muito pelo contrário: o processo da diferenciação ao longo da relação é condição de possibilidade de uma relação de vínculos saudáveis e fortes. Negar ou reduzir as diferenças, é inviabilizar a possibilidade da relação, é negar ou reduzir o outro e a mim mesmo, é reduzir a possibilidade do nós: de um nós vitalizado e rico, de vínculos fortes, não de um nós confluyente e amorfo. A negação da diferença do outro é a primeira e a mais básica impossibilidade da empatia, e da relação. A relação empática desdobra-se exatamente a partir do interesse espontâneo e ativo pela diferença do outro, que permite uma abertura para eles enquanto tal.

A relação empática é, assim, fundamentalmente marcada pelo que Buber chamava de Dialogicidade., "O homem se torna EU na relação com o TU". (BUBER, 1979, p. 28).

Continuando Rogers (1998, p. 48), daí ser o momento empático um momento eminentemente plástico de criação e recriação. Podemos dizer que só existe empatia quando existe afetamento e implicação recíproca. Contaminação (pela

outridade). Impregnação, no sentido gravídico (existencial) do termo. Arbitrariamente -- porque em realidade isto não tem esta ordem --, podemos tomar este ponto como ponto de partida da relação empática. É esta impregnação, este empenhamento, pela outridade do outro, os efeitos de certa vulnerabilização e afetação por esta outridade. Ao apreender a particularidade do outro, o apreendido já não guarda semelhança com o outro em questão. Intimamente articulado a ele, é não obstante, elaboração do sujeito que apreende. Esta elaboração é absolutamente idiossincrática e envolve, inclusive, a imaginação, e em particular a responsabilidade do sujeito que apreende. Como observa Buber, os dados empíricos da experiência não nos oferecem o outro em sua particularidade e completude. É necessária uma vigorosa penetração imaginária no outro, uma fantasia do real, como chamava, para que se possa configurá-lo na consciência. Uma fantasia que, como tal, é imaginária, mas que não se pauta pelos limites da imaginação, mas amarra-se à peculiaridade efetiva e imediata da atualidade do outro em interlação, enfatiza Rogers.

A empatia, portanto, ao contrário do que se pode eventualmente pensar, entende-se que vive da diferença, da articulação e interação de diferenças, da relação de alteridades, que se afirmam e se recriam como alteridades nos processos de sua interação e na prática efetiva das concepções da genuidade.

2.1.3 Genuinidade

As premissas fenomenológicas existenciais, em especial tal como elas se constituem na Abordagem Centrada na Pessoa, requerem radicalidade em sua proposição e prática efetiva. Radicalidade no sentido original da palavra, de tomá-las efetivamente pela raiz.

Segundo Rogers (1998, p. 52), a consideração positiva incondicional pelo outro em sua outridade e por sua experiência viva, vivido, pontual -- em particular por sua experiência de si --, ou uma compreensão efetivamente empática do outro, enquanto diferente que nos encontra dialogicamente, que nos confronta, afronta e se revela -- ou não --, uma abertura para sua diferença pontual, não podem ser fingidos. É interessante atentar para os sentidos da palavra "fingir": "inventar, fabular, supor, fantasiar, aparentar, simular, dizer sem sinceridade, ser ou mostrar-se dissimulado, hipócrita; fazer crer que é: simular ser; dar-se ares; querer passar; dar-se ares de; querer passar por [...]"

A genuinidade é uma das condições básicas da concepção e da prática da psicoterapia, e das outras modalidades, da Abordagem Centrada na Pessoa. A genuinidade pessoal do profissional em uma relação que privilegia sempre e fundamentalmente o seu caráter dialógico e inter-humano, por sobre o valor de suas determinações institucionais e técnicas.

Na verdade, cumpre considerar que -- além de efetivar-se como uma opção, no sentido de impor-se por sobre o valor das determinações institucionais e técnicas da relação -- a genuinidade não é, apenas, uma questão de querer, mas efetivamente, também, uma questão de poder. Valores que assumem radicalmente a perspectiva da inocência da vida e do vivido, a inocência da existência, e a benignidade de sua afirmação plena, como processo natural de superação, fonte existencial de força e de criação. Valores que afirmam efetivamente os potenciais de auto regulação e de auto atualização de si próprio e do outro, a partir da própria vitalidade orgânica na sua relação com o mundo. Valores, e as atitudes deles decorrentes, que respeitam e privilegiam a afirmação da diferença de si próprio e do(s) outro(s), no contínuo processo de sua recriação.

De forma que a genuinidade, para além de uma mera enunciação, para além de um mero e retórico querer, para além mesmo da assimilação teórica de princípios filosóficos, requer a atualização de atitudes, decorrentes de valores que afirmam e celebram radicalmente a existência contingente do Eu e a contingente existência do Outro, e suas respectivas forças. Valores que afirmam, priorizam, respeitam e celebram a existência e duração tensa da relação dialógica. Desnecessário dizer que as determinações institucionais e técnicas da relação, tão vigentes, e os próprios valores vigentes na cultura da sociedade, e que freqüentemente opõem-se a um respeito pela diferença do outro, pela afirmação da sua e de nossa própria diferença, oferecem uma resistência a esta premissa da genuinidade na relação com o outro, justifica Rogers.

Estes conflitos aparentemente são responsáveis por uma paralisia no desenvolvimento conceitual e teórico da abordagem, a partir de seus fundamentos fenomenológico-existenciais, e da radicalização deles na prática da abordagem, apesar de disso, acredita-se que tudo converge fortemente para o desenvolvimento das condições e práticas da vivência de um grupo efetivamente empático, buscando o diálogo e superando obstáculos nos relacionamentos.

2.1.4 Dialogicidade, Superação

O diálogo nas relações é fundamental para minimizar os traumas desses conflitos existenciais. A empatia grupal é, também, uma possibilidade, uma potencialidade, natural dos grupos e da sociabilidade. Possibilidade esta favorecida, privilegiada, enfatizada e potencializada pelas características da prática do modelo de trabalho com grupos da ACP. Ainda que freqüentemente apenas implícitos, parece ser assim claro que o funcionamento organicamente empático do grupo é uma das características, objetivo prático e um dos valores fundamentais do modelo de trabalho com grupos da ACP. Caracteristicamente, no âmbito deste processo do grupo que se pode chamar de empático, a pessoa individual, em sua atualidade e expressividade vivida, é comumente aceita de um modo extra-ordinário. O grupo que operacionalize e atualize as características de um grupo fenomenativo-existencial centrado na pessoa guarda um singular, e freqüentemente surpreendente, respeito pelas pessoas individuais.

Em particular no momento em que elas querem ou precisam expressar para o grupo algo de importância pessoal. É impressionante observar, por exemplo, como, com tantas possibilidades e latências, um grupo, não raro um grupo grande, pode “parar” e deter-se para escutar particularmente a uma única pessoa individual, dando-lhe o tempo de que necessita para expressar a sua atualidade vivencial. É impressionante como um grupo, com todas as suas intensidades e possibilidades latentes, pode esperar naturalmente a comunicação de uma pessoa que tem dificuldades de fazê-lo e precisa de “um tempo” para poder “organizar-se” para falar ou expressar-se de qualquer outra forma. Um bom grupo tende a esperar normal e naturalmente, e a dar efetivamente o tempo de que a pessoa precisa, como uma atitude inquestionável. As múltiplas e sutis articulações dinâmicas destas perspectivas, oferecem a possibilidade de uma variedade de respostas, de interação e de presença dialógica, na relação com a vivência e expressividade da vivência, da atualidade de cada participante individual, que é de uma riqueza e sutileza efetivamente raras, e que são tão comuns na efêmera duração da realidade do processo grupal.

2.1.5 A Possibilidade da Relação no Mundo das Coisas.

Para Buber, assim, manter a possibilidade e a potencialidade da relação dialógica é manter a possibilidade e a potencialidade da vida espiritual. Uma vez que a vida no espírito é, para Buber, a resposta existencial do homem ao seu Tu. É esta possibilidade desta resposta que permite ao homem exercer e subverter os seus limites e o seu ilimitado como ser, e libertar-se e constituir e reconstituir a esfera do mundo e da vida.

O Espírito em sua manifestação humana é a resposta do homem a seu Tu. [...] O homem vive no espírito na medida em que pode responder a seu Tu. Ele é capaz disto quando entra na relação com todo o seu ser. Somente em virtude de seu poder de relação é que o homem pode viver no Espírito. (BUBER, 1979, p. 54).

E aqui cabe mais uma vez a observação de Buber:

A espiritualidade esparsa, debilitada, degenerada, impregnada de contradições, que hoje representa o espírito, poderá realizar esta libertação somente na medida em que atingir novamente a essência do espírito, a faculdade de dizer Tu. (BUBER, 1979, p. 55).

Com isso, identifica-se como conceito duas visões: a primeira 1ª visão leva ao estar bem espiritualmente e consigo. Dessa forma, cuidar da saúde, do religioso e bem-estar são essenciais. Agora é hora de exercer a 2ª visão, que é a relação com os outros através da consideração, solidariedade e atenção às suas necessidades. Quando se é sensível àquela pessoa que está abalada, estendendo a mão e oferecendo ajuda, se cativa essa alma. Alegria um ambiente, motivar quem está ao seu redor, trazer humor e carinho aos outros são provas de empatia. Compartilhar conhecimento e sabedoria é um gesto de preocupação com o mundo, assim como propiciar empregos e oportunidades.

2.1.6 Atualidade, Decisão, Liberdade/Destino, Conversão, Subjetividade, Pessoa. .

“Mas como poderia ser capaz de interpelar o íncubo pelo seu nome, aquele que, no seu íntimo leva um fantasma, isto é, o Eu carente de atualidade?”. (BUBER, 1979, p. 70).

E, reiterando as palavras de Buber:

O homem livre é aquele cujo querer é isento de arbitrário. Ele crê na atualidade, isto é, ele acredita no vínculo real que une a dualidade real do Eu e do Tu crê no destino e também que ele tem necessidade dele; ele não o conduz em inteiras, mas o espera; o homem deve ir ao seu encontro mas não sabe ainda onde ele está. O homem livre deve ir a ele com todo o seu ser, disso ele sabe. Não acontecerá aquilo que a sua resolução imagina, mas o que aconteceu, não acontecerá senão na medida em que ele resolver querer aquilo que ele pode querer. ser-lhe-á necessário sacrificar aquele pequeno querer, escravo, regido pelas coisas e pelos instintos, em favor do grande querer que se afasta do "ser determinado" para ir ao destino. Ele não intervém mais, mas nem por isso permite que aconteça pura e simplesmente. Ele espreita aquilo que por si mesmo se desenvolve, o caminho do ser no mundo; não para se deixar levar por ele, mas para atualizá-lo como ele deseja ser atualizado pelo homem de quem ele necessita, por meio do espírito humano e do ato humano, com a vida do homem e com a morte do homem. Ele crê, disse eu, o que equivale dizer: ele se oferece ao encontro. (BUBER, 1979, p. 71).

Quando se pensa a atitude e relação empática, lembra-se sempre, todavia, no âmbito da relação diádica interindividual, livre. Não obstante, uma das mais interessantes contribuições da ACP para isso, é ter criado exatamente um modelo de desenvolvimento de "grupo empático", que em sua dinâmica, multiplicidade, fluxos e intensidades possa sintonicamente manifestar-se como múltipla e diversificadamente empático na relação com os seus membros particulares e individuais, com foco principalmente na pessoa e no modo egótico de agir e ser.

2.2 RELAÇÃO INTERPESSOAL

O comportamento humano, em sua acepção mais ampla, abrange todas as reações do indivíduo, quer estas se exteriorizem em gestos, palavras ou atos, quer ocorram no interior do próprio ser, constituindo suas tendências, desejos interesses, emoções, sentimentos, paixões e idéias.

Conforme Marques (2004, p. 12), para viver em comum, o homem precisa aprender a reagir desta ou daquela forma, de acordo com as circunstâncias. Por outro lado, necessita também saber inibir certas reações. Esta aprendizagem se inicia nos primeiros dias de vida, e estende-se através de toda existência, constituindo o processo de socialização.

A socialização é um processo recíproco de dar e receber. Cada pessoa sofre influência de tudo e de todos que a cercam e, de sua parte, exerce alguma influência sobre aqueles com quem entra em contato.

Esse processo de socialização é facilitado ou dificultado pelo meio social em que se desenvolve o ser humano. Ao ingressar em um grupo, e as pessoas que dele participam nos recebem com simpatia e boa vontade, as probabilidades de se ajustar são maiores do que a hipótese contrária.

Caracteristicamente, no âmbito deste processo do grupo que pode-se chamar de empático, a pessoa individual, em sua atualidade e expressividade vivida, é comumente aceita de um modo extra-ordinário. O grupo que operacionalize e atualize as características de um grupo fenomenativo-existencial centrado na pessoa guarda um singular, e freqüentemente surpreendente, respeito pelas pessoas individuais. Em particular no momento em que elas querem ou precisam expressar para o grupo algo de importância pessoal. É impressionante observar, por exemplo, como, com tantas possibilidades e latências, um grupo, não raro um grupo grande, pode "parar" e deter-se para escutar particularmente a uma única pessoa individual, dando-lhe o tempo de que necessita para expressar a sua atualidade vivencia. É impressionante como um grupo, com todas as suas intensidades e possibilidades latentes, pode esperar naturalmente a comunicação de uma pessoa que tem dificuldades de ompô-lo e precisa de "um tempo" para poder "organizar-se" para falar ou expressar-se de qualquer outra forma. Um bom grupo tende a esperar normal e naturalmente, e a dar efetivamente o tempo de que a pessoa precisa, como uma atitude inquestionável.

Assim, um dos aspectos mais interessantes a considerar é a experiência da pessoa individual ao sentir e viver as configurações de respostas à expressividade das questões de sua atualidade existencial no contexto da realidade grupal. Respostas que podem emergir de participantes individuais, ou configurarem-se coletivamente a partir da expressividade responsiva de uma multiplicidade de participantes. Respostas freqüentemente sintônicas de um modo incomum, em sua particularidade, sutileza, ou múltipla articulação pontual, com relação a aspectos distintos da atualidade existencial do participante que se expressa. São respostas que brotam das ressonâncias existenciais vivas e vividas que a própria presença e expressividade da pessoa engendram efetivamente nos demais com quem ela pontualmente interage num momento da vivência grupal.

Diante de um modo de interação grupal com as pessoas individuais que são caracteristicamente empáticos, e que se distingue especificamente das concepções tradicionais da empatia por sua singular natureza coletiva. De maneira que coletivamente e/ou através da participação de seus membros individuais, o grupo pode responder e interagir com os seus participantes de um modo singularmente empático e rico, oferecendo toda uma nova possibilidade de pensar a concepção e a prática da empatia neste contexto grupal particular, e de pensar a própria concepção do grupo, de seu processo e do processo de sua facilitação.

Naturalmente que o grupo não é apenas funcionamento empático. São várias as possibilidades de seu funcionamento produtivo. Mas este funcionamento empático grupal parece ser uma característica definidora e imprescindível do modelo de trabalho com grupos da Abordagem centrada na Pessoa. (MARQUES, 2004).

2.2.1 As Expectativas de Comportamento e O Self

Para Carvalho (1979, p. 19), o indivíduo, ajustando-se aos diferentes grupos de que participa, passa a pensar, sentir e agir dentro de padrões por eles aprovados. Submete-se, pois, às expectativas de comportamento daqueles grupos, reagindo de acordo com o que seus companheiros esperavam.

Apesar de se ter um eu único, básico, bem característico de maneira de cada um ser, precisa-se imprimir a esse eu certos cunhos especiais nesta ou naquela circunstância.

Tal variedade aparente do eu levou os psicólogos sociais a usar o termo inglês self, a fim de designar o conjunto de atitudes e razões que predominam em uma pessoa quando participa de grupos diversos.

As boas relações humanas pressupõem: conhecer-se e conhecer os outros; saber comunicar-se com as pessoas e saber influenciá-las.

2.2.2 O Auto Conhecimento

Segundo Carvalho (1979, p. 129), para se auto-avaliar, precisa-se certa base de conhecimentos psicológicos gerais. Essa fundamentação teórica deve ser acompanhada de constante auto-análise, que permite aprofundar dia-a-dia a noção

que se tem das possibilidades e limitações, de aspirações e de aversões, de êxitos e de insucessos, e assim por diante.

Se possível deve-se procurar, através de provas de inteligência, de aptidões e de personalidade.

Desse auto conhecimento deve resultar o melhor ajustamento e a conquista da maturidade emocional.

2.2.3 O Heteroconhecimento

Conhecer os outros implica, inicialmente, ter um vasto conhecimento da natureza humana e das motivações mais comuns e freqüentes que impulsionam o homem a agir.

Deve-se a Aristóteles o conceito da natureza humana, querendo significar o que o homem tem muito em comum com os outros homens, apesar das diferenças raciais, étnicas, intelectuais, físicas, etc.

Segundo Carvalho (1979, p. 129-130), as pessoas diferem no que tangem às tensões que sentem, em suas expectativas, necessidades, gostos e aversões. Além disso, as formas pelas quais compreendem e interpretam as coisas também diferem.

Os psicólogos freqüentemente referem-se ao homem como um ser sociável e, evidentemente, para cada pessoa normal, há uma necessidade de estar na companhia de seus semelhantes, de seus amigos. Um dos laços que unem as pessoas entre si e que ajudam a realização das pessoas como indivíduos são a compartilha de deveres, experiências, pensamentos e opiniões. Cooperando e participando no atingimento comum de metas e objetivos e compartilhando de recompensas, sucessos e satisfações comuns a todos, as pessoas ganham uma sensação de realização que é importante para sua auto-realização como indivíduos. Essa auto-realização depende da interação com outros indivíduos e nunca desolamento contemplativo. Para calcular e desenvolver esse valor pessoal precisa-se trabalhar e viver com outras pessoas. Para dar sentido à vida, precisa-se, do mesmo modo, experimentar o relacionamento de grupo, compreender algo sobre o papel que o indivíduo desempenha.

As relações sociais são cruciais para o desenvolvimento do indivíduo. Um corolário é que apenas através da experiência de outras pessoas pode-se aprender a fazer frente a outras pessoas e compreende-las, e isto evidentemente, pressupõe

que se permita às mentes permanecerem abertas e que estejam preparadas para reconsiderar os próprios pontos de vista, quando estes forem questionados por outros.

Todos os agrupamentos humanos são cíclicos. Das famílias as equipes de trabalhos das empresas aos grupos informais de adolescente, todos tem seu ritmo de formação, de crescimento e desolação. Os mais duradouros adquirem um domínio sobre as variáveis que favorecem relacionamentos estáveis e permanentes.

O início de novas convivências é quase sempre entusiasmante e promissor. As pessoas mostram naturalmente seus aspectos mais simpáticos benfazejos. Com o tempo, as diferenças se tornaram mais visíveis. Depois, elas se manifestam como discordâncias. A continuidade dos relacionamentos dependera de uma série de habilidades que se expressam na flexibilidade, no jogo-de-cintura necessária para lidar com diferentes modos de agir, sentir e pensar. De qualquer modo, chega um momento de impasse, momento em que é preciso decidir o quanto de diversidade consegue-se administrar.

2.2.4 As Bases Físicas do Comportamento

Segundo Weil (1997, p. 29), duas principais influências moldam a personalidade humana e, por conseguinte, o comportamento – hereditariedade e meio ambiente. O padrão total do comportamento de uma pessoa é único e particular para aquela pessoa e, como se sabe, é produto dos efeitos combinados na natureza e da criação que essa pessoa teve. A personalidade completa inclui a organização e a integração de todas as qualidades físicas, mentais, emocionais e morais do indivíduo e, por conseguinte, consistem de impulsos hábitos, maneirismos, interesses, ideais e atitudes herdadas ou adquiridas.

Fatores de personalidade herdada formam a personalidade básica ou fundamental e são mais ou menos permanentes. Os padrões de comportamento tendem a ser consistente e, por esta razão, bastante previsível. Três dos mais importantes aspectos da personalidade adulta são inteligência, estabilidade emocional e energia. Estes pontos são cruciais para a forma segundo a qual as pessoas interpretam e levam em consideração o que está acontecendo à sua volta e as maneiras como elas reagem ao meio ambiente.

As pessoas vivem em "mundos privados", nos quais seus valores, crenças e atitudes pessoais são cristalizadas em uma "auto-imagem". O autopreço é a extensão à qual aprova e aceita a si mesma e se considera merecedora do reconhecimento das outras pessoas. Para este fim, as pessoas tentam desenvolver uma imagem clara e significativa que é constante. Grande parte do comportamento humano tenta reforçar e "vender", imprimir, a auto-imagem, de tal modo a assegurar-se que é aceitável, ou que estar sendo considerado, pelos outros.

2.2.5 O Comportamento Humano nas Organizações

Embora se possa visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadores de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isto melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações.

O comportamento das pessoas apresenta algumas características segundo Chiavenato (2002, p. 103):

- O homem é pró-ativo. O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem a seu ambiente, seja no trabalho seja fora da organização.
- O homem é social. A participação em organização é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas ou em grupos. Nos grupos ou nas organizações, os indivíduos procuram manter sua identidade e seu bem-estar psicológico.
- O homem tem diferentes necessidades. Os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades. Um fator pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter importância suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte.
- O homem pensa e escolhe. O comportamento humano é proposital, proativo e cognitivamente ativo. E pode ser analisado em termos de planos

comportamentais que escolhe, desenvolve e executa para lidar com os estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais.

2.2.6 Comunicação

As pessoas não vivem isoladas nem são auto suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação, que é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa. É um processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos.

A pessoa é do tamanho da comunicação que consegue estabelecer no meio em que atua. Segundo Chiavenato (2002, p. 117), o processo comunicativo é uma necessidade essencial à natureza humana. Quando se comunica bem, realiza-se uma viagem em direção à essência secreta do coração e da mente do outro, e tornam-se companheiros cúmplices nessa travessia. É preciso mobilizar esses recursos internos e externos para facilitar a arte do diálogo, que não é um simples despejar de palavras, é ir ao encontro, é abster-se de julgamentos precipitados, dando chances para a troca democrática de idéias, propiciando um clima de confiança, bem estar, utilizando a empatia na busca do processo de sinergia.

2.2.7 Reciprocidade entre Indivíduo e Organização

A interação psicológica entre empregado e organização é basicamente um processo de reciprocidade, a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunerá-lo dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. Segundo Chiavenato (2002, p. 121), a organização espera que o empregado obedeça à sua autoridade, e, por seu turno, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça. A organização reforça sua expectativa por meio do uso da autoridade e do poder de que dispõe, enquanto empregado reforça sua expectativa por meio de certas tentativas de influir na organização ou de limitar sua participação. Ambas as partes da interação estão orientadas por diretrizes que definem o que é

correto e equitativo e o que não é. Alguns sociólogos referem-se a uma “norma de reciprocidade”, enquanto alguns psicólogos chamam a isto “contrato psicológico”.

Todo contrato apresenta dois aspectos fundamentais:

- O contrato formal e escrito, é um acordo assinado com relação ao cargo a ser ocupado, ao conteúdo do trabalho, ao horário, ao salário etc;
- O contrato psicológico é uma expectativa que a organização e o individuo esperam realizar e ganhar como novo relacionamento. O contrato psicológico refere-se à expectativa recíproca do individuo e da organização, estender-se muito além de qualquer contrato formal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida.

O esclarecimento dos contratos, tanto nas relações intrapessoais como nas interpessoais, é importante para a efetiva vivência interpessoal. É importante tanto para a organização como para o indivíduo que ambos explorem os dois aspectos do contrato e não apenas o formal.

Os pesquisadores do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Miching (University of Michingam's Institute for Social Research), examinaram grupos de trabalho altamente produtivos e os que apresentavam baixa produtividade. Os superiores dos grupos de alta produtividade tratavam seus homens mais humanamente, e não como simples partes de uma máquina ou como instrumentos a produzir alguma coisa.

Os superiores de grupo de baixa produtividade inclinavam-se mais para as críticas quando o desempenho dos subordinados deixava a desejar e exerciam vigilância mais rigorosa, em vez de uma supervisão geral.

O supervisor que dá apoio pode manifestar seu interesse de várias maneiras: mostrando-se serviçal e amistoso, em vez de hostil, tentando preparar seus homens não só para o serviço atual, mas para outros, de nível superior.

Segundo Likert (1992, p.103).

A liderança e outros processos da organização devem ser de natureza tal que garantam o máximo de probabilidade de que nas interações e em todo relacionamento dentro da organização, à vontade, à luz de sua formação, os valores e expectativas de cada elemento vejam a experiência como de apoio e como aquela que

constrói e mantém um sentimento de dignidade e importância pessoais.

2.2.8 Implicações do Grupo para Organização e Trabalho

As organizações estão cheias de grupos informais feitos de contatos pessoais, que propiciam relacionamento interpessoal satisfatório e apoio aos seus componentes, face às frustrações no trabalho. Segundo Tannenbaum (1973, p. 85), esses grupos formam-se entre os trabalhadores que operam uma máquina comum, ou entre trabalhadores que se colocam lado a lado nas oficinas, ou ainda entre os que se encontram na hora do almoço, do descanso, ou simplesmente nas andanças pela fábrica. Muitos desses grupos estabelecem normas que passam a ser relevantes para a execução do trabalho, e os membros que não agem de conformidade com as normas do grupo têm de enfrentar desaprovação, ostracismo ou expulsão. Assim, as relações dentro desses grupos informais particularmente os que se mostram atraentes para seus componentes implicam em controle e conformidade assim como em satisfação e apoio. Essas características ajudam a fazer da ação do grupo o esforço conjunto ou mobilizado. Operam com considerável eficiência como entidades que reforçam os regulamentos no âmbito mais amplo da estrutura formal da organização.

A interação entre as pessoas e organizações pode ser explicada pela troca de incentivos e contribuições. Como a organização é um sistema cooperativo racional, torna-se necessário conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperar. Os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para os seus objetivos pessoais.

Continuando Tannenbaum (1973, p. 90), sendo o grupo composto de indivíduo, é evidente que seu êxito depende, estreitamente, das atitudes dos indivíduos que o compõe. São várias as condições pessoais necessárias ao indivíduo, a fim de que o grupo venha a ter êxito na sua produção. A simpatia, segundo certos psicólogos, eles dependem do ponto de vista pelo qual se encara a pessoa, também acharam raízes familiares e hereditárias na simpatia. Na opinião de outros psicólogos, as nossas simpatias e antipatias estão guiadas, inconscientemente, por amigos e parentes parecidos com as pessoas as quais se formam os sentimentos e para que haja a empatia é também se faz necessário ter a

postura de aceitar calorosamente cada aspecto da experiência da outra pessoa, sem colocar condições para aceitá-la.

Em seguida, será abordado a influência da educação nas relações interpessoais, através do processo empático, como agente modificador no comportamento do indivíduo.

2.3 EDUCAÇÃO E EMPATIA

De forma reflexiva e devidamente respaldada em referencial teórico, será percebido desde então, a educação como facilitadora do crescimento humano a partir da relação eu-tu, à qual denomina-se empatia. Será abordado conceitos sobre educação e como sua influência pode determinar relações de empatia sendo aproveitadas para o sucesso de produtividade e bem estar no ambiente de trabalho.

Falar em educação é correr o risco de imprecisão ou até mesmo de ambigüidade, uma vez que esse termo tem entendimentos e usos diversos e parcializados Libânio (1998, p. 61). Apesar dos muitos sentidos dados à educação, eles podem ser resumidos em tendências gerais e mais abrangentes. Inicia-se a redefinindo através de conceitos atuais.

O termo educar pode referir -se a duas palavras do latim: educere (tirar para fora de, conduzir, modificar um estado) ou educare (alimentar, cuidar, criar). Significando assim o termo, resultar-se-á numa visão estrutural e funcionalista definindo a educação como ação sistemática sobre o indivíduo objetivando sua preparação para a vida a partir de um contexto social. Neste sentido, o ato de educar seria transmitir ao educando regras, valores, princípios e costumes sociais aos quais os mesmos precisam estar aptos para a vida em sociedade. Segundo Libâneo (1998, p.65), em seu livro *Pedagogia e pedagogos – Para quê?* Educa-se para que se formem indivíduos à imagem e semelhança da sociedade em que vivem.

Educadores desta geração podem, sob este ponto de vista, considerar tal discurso como práxis de um educar conservador onde a “paceificidade” contribui à formação de pessoas estagnadas a uma realidade passiva e não sujeitas a mudança. Sendo assim, correlacionando educar ao meio social do indivíduo e suas influencias não esquecendo pois a educação como conduto de superação dessa realidade.

Por outro lado, segundo Libâneo (1998, p. 66), e ainda sob influência contemporânea, não se pode negar a função adaptadora educativa do indivíduo em sua formação, já que capacidades e qualidades humanas devem ser adquiridas para o enfrentamento das exigências postas por determinado contexto social.

2.3.1 Concepções de Educação

Fazendo uma análise entre o significado do termo educar e a influência do meio social, buscando agora, esclarecer algumas concepções de educação:

- As naturalistas-inatistas centram-se em fatores biológicos do desenvolvimento, inatos, renegando segundo plano a influência do meio sócio-cultural externo. A educação, então, “tiraria para fora” o que há na natureza individual. O principal representante dessa linha seria Pestalozzi.
- A concepção pragmática considera que o resultado da educação enquanto processo inerente ao desenvolvimento humano é a adaptação do indivíduo ao meio social. São os interesses e necessidades suscitados pelo ambiente físico e social do indivíduo que o colocam em auto-atividade, em desenvolvimento, em educar-se. Assim, é pela experiência nas interações entre organismo e meio que se desenvolvem as funções cognitivas, o que excluiria toda orientação externa ao processo educativo, este se confundindo com o próprio processo de desenvolvimento. A criança surge como o ponto de partida, o centro e o fim da educação, que dela visa o desenvolvimento e o crescimento. Quem melhor representa esta linha é Dewey.
- As concepções espiritualistas, por sua vez, vêem a educação também como processo interior de aperfeiçoamento pessoal, porém a partir de verdades aprendidas do meio, as quais indicam o ser humano que devemos ser, com base num ideal religioso-espiritual, visão esta encontrada, sobretudo na Pedagogia católica.
- As concepções culturalistas, representadas por Dilthey e Nohl, têm a educação como atividade cultural de formação do indivíduo pela transmissão dos bens culturais. Por esta aquisição ele se forma em vida interior e personalidade, passando a ser gerador de cultura.

- As concepções ambientalistas consideram que é o ambiente externo a preponderante força a formar o indivíduo em sua adaptação à sociedade. Esta impor-se-ia ao educando, como defende Durkheim.
- A educação interacionista foca na síntese da polarização entre a ênfase no meio circundante ou nos processos internos dos indivíduos. Para ela é na interação com o ambiente que o sujeito se desenvolve. A construção dos conhecimentos se dá na inter-relação entre os fatores internos e externos, como sustentam Piaget, Wallon, Vygotsky.
- As concepções histórico-sociais tratam a educação como expressão das relações sociais de uma sociedade. Elas criticam as demais concepções por serem individualistas, cegas ao caráter classista e aos interesses marcados pelos antagonismos. A educação preservaria o interesse das classes dominantes, detentoras do poder do Estado e vinculadora de suas ideologias. Entretanto, essa mesma educação pode, como instrumento de ação, constituir-se em possibilidade de transformação pela crítica consciente e pelo uso dessa mesma instância reprodutora – a escola – como igualmente questionadora e conscientizadora para a reformulação social. Alinhamo-nos com esta concepção na medida em que vemos a educação com um compromisso com o futuro, portanto não havendo espaço para neutralidade. Seus representantes fazem a linha de influência socialista-marxista.

No Brasil, outra classificação das tendências pedagógicas está fundamentada numa análise política e dividida em liberal-redentoras e progressista - transformadoras. O autor Luckesi (1994, p. 12) em seu livro "Filosofia da Educação", as dividiu da seguinte maneira:

Liberais em três movimentos distintos,

- O tradicional, de ensino de cultura geral-humanística, com os conteúdos sendo a parte da vida concreta do aluno. A autoridade do professor incontestável e autoritária, as regras devem ser obedecidas, e o enfoque é racional-intelectual;

- A escola nova, que surgiu de uma recomposição da hegemonia burguesa onde a auto-educação é estimulada (aprende-se fazendo). Esta tendência teve duas vertentes: a renovada progressista ou pragmatista (Anísio Teixeira, Montessori, Decroly e, até certo ponto, Piaget); e a renovada não diretiva, que objetiva a auto-realização de cunho psicológico e as relações interpessoais, adaptando, para a educação, os conceitos da terapia centrada no cliente de Carl Rogers;
- Liberal tecnicista, que usa a tecnologia para formar mão de obra especializada para a indústria, ou seja, acredita que o homem está em função da sociedade; no caso, a educação é reduzida à intensificadora da produção, tornando-se ela mesma um recurso tecnológico de ajuste social, promotora de desenvolvimento econômico sem contradição, pelo condicionamento e treino do comportamento. No Brasil ela se fortaleceu durante a ditadura militar.

E progressistas,

- A libertadora, não formal, que se insurge contra a educação "bancária" tradicional considerada domesticadora por não se preocupar em desmascarar a opressão existente na sociedade. A educação libertadora é, pois, essencialmente política e transformadora. Seu maior representante foi o educador Paulo Freire.
- A libertária, cuja ênfase está na auto-gestão a ser desenvolvida pelos alunos, transformando suas personalidades. A escola constituir-se-ia num centro de aprendizado político, onde se faria resistência à burocracia dominadora do Estado.
- A tendência crítico-social dos conteúdos, que resgata a importância do conhecimento, do saber, porém fazendo-o vivo e não puramente teórico como na tendência liberal tradicional. Busca-se garantir a elevação das camadas subalternas pela apropriação dos conteúdos vitais para sua emancipação. A educação faz-se mediadora entre um estado fragmentado de senso comum para uma visão consciente unificada do senso crítico que possibilitará uma ação ativa transformadora e realmente democratizadora.

As tendências e concepções de educação que se acaba de ver são criadas a partir de modelos de educar e permanecem por determinado período. Existe uma constante preocupação com relação ao tempo de vida útil de cada uma delas por se tratar de um processo dinâmico e adaptável a cada novo tempo que chega, levando estudiosos a compreenderem sua sociedade e as demandas educacionais.

Mas em síntese o que interessa é observar que na grande maioria das linhas de estudo, a educação é vista como promotora de coesão social. Ou seja, da relação que inicialmente denominamos empatia e que será classificado aos olhos da educação como capacidade humana vital.

Para se aprofundar neste assunto, buscar-se apresentar aqui o significado de empatia para alguns estudiosos.

2.3.2 Entender Empatia pelo Prisma da Educação

A capacidade de sentir o sentir do outro, de percebê-lo dentro, de entendê-lo em sua realidade, em sua alteridade, é denominada "empatia". Empatia seria a tendência para sentir o que se sentiria caso se estivesse na situação e circunstâncias experimentadas por outra pessoa. Ela também pode ser vista como habilidade de um indivíduo de inferir os pensamentos e sentimentos de outros, o que gera sentimentos de simpatia, compreensão e ternura. (BATSON et. al, 1997).

Mead; Piaget (apud SIERRA et al, 2005) definem empatia como a habilidade cognitiva, própria de um indivíduo, de colocar-se na perspectiva do outro, ou de entender algumas de suas estruturas de mundo, sem adotar necessariamente essa mesma perspectiva. Já Feshback (apud SIERRA et al, 2005) coloca a empatia como uma experiência adquirida a partir das emoções dos demais através das perspectivas tomadas destes e da simpatia, definida como um componente emocional da empatia.

Num enfoque mais psicológico, ainda segundo Sierra et al (2005), a empatia pode ser vista como a habilidade social fundamental que permite ao indivíduo antecipar, compreender e experimentar o ponto de vista de outras pessoas. Nesta habilidade realçasse um grande número de importantes capacidades de comportamento, incluindo qualidade de inter-relação, desenvolvimento moral, agressividade e desinteresse. Também inclui uma resposta emocional orientada

para outra pessoa de acordo com a percepção e valoração do bem-estar desta e uma gama de sentimentos empáticos como simpatia, compaixão, ternura. Afirma Sierra (2005) que há autores que vêem na empatia respostas afetivas e cognitivas, fazendo clara distinção entre as duas. A cognitiva abarcaria uma compreensão do estado interno de outra pessoa, e a empatia emocional ou afetiva referir-se-ia a uma reação emocional por parte do indivíduo que observa as experiências dos outros. Difícil é separar essas duas esferas; toda via, já que a experiência individual do fenômeno empático é una, ele envolve a pessoa em todos os seus aspectos de inteligência, emoção e sensibilidade.

Segundo Kinget (1967, p.117-118) estabeleceu uma distinção entre empatia, simpatia e intuição relativas ao diagnóstico, que também pode ser estendida à educação. Simpatia referir-se-ia essencialmente às emoções, ao passo que a empatia englobaria aspectos tanto cognoscitivos como emocionais da experiência dos demais, neste sentido tendo um campo maior. O termo empatia, segundo esses autores, foi criado para indicar a capacidade de submergir-se no mundo subjetivo dos demais e participar de sua experiência, na medida em que a comunicação verbal e não verbal permita a alguém por-se verdadeiramente no lugar do outro, por ver o mundo como ele o vê. Acrescenta-se que a empatia é sensibilidade, e que ela parece ser determinada por convicções, necessidades e interesses profundamente ancorados na organização pessoal.

A relevante colocação a ser feita é a de que esta qualidade humana, como as demais, é suscetível de desenvolvimento, ou seja, é aprendida, acrescida, que ela amadurece, porém sua aquisição exigiria uma certa modificação de toda a personalidade, segundo Kinget (1967, p.117-118). O comportamento empático, diferentemente de outras capacidades humanas, não se daria por vontade própria, de acordo com as necessidades do momento. Não se podem mostrar-se mais ou menos empáticos do que é, não se é capaz de empatia se já não estiverem organizados interiormente de um certo modo. O poder de empatia, para ser acrescido, desenvolve-se, precisaria da reorganização do sistema de necessidades, interesses e valores. Disto depreende o quanto a esfera ético-estética e crítico-sociopolítica vem a ser primordial. A empatia é vista como uma sensibilidade social, e poder-se-ia observar em praticamente toda situação social quem estaria e quem não estaria dotado dessa capacidade.

A percepção de que certas palavras agradam ou causam pena, o reconhecer as necessidades dos outros, seus interesses ou a natureza de suas preocupações, tudo isso repercute nas relações humanas; trata-se de um requisito fundamental em situações como nas salas de aula, com o professor conseguindo sentir seus alunos em nuances e assim, de fato, entendendo-os como nas famílias, entre pais e filhos, entre casais, entre amigos, no convívio profissional, enfim, em toda dimensão social, permitindo e promovendo trocas interpessoais profundamente significativas. A importância da empatia para o convívio social harmônico pareceria fundamental, e a sensibilização para estimular, desenvolver, formar, amadurecer, expandir tal capacidade vital seria preocupação central do processo de formação do indivíduo, isto é, da educação, enfatiza Kinget (1967 p. 119-120).

Rogers (1982, p.262), uma compreensão empática aguda, penetrante, é fundamental à terapia, ou seja, o terapeuta precisa captar o mundo de seu cliente como se fosse o seu próprio mundo, dimensionando-o em seu próprio interior. Pode-se disto deduzir que a compreensão e conhecimento do outro se validam na percepção empática de seu mundo cognitivo-sensível-emocional. É dito que o conhecimento puramente lógico-racional não atinge a essencial compreensão; ou melhor, o conhecer do outro não se faz se alheio ao que dele se capta sensível, emocional e empaticamente. A empatia seria base para todas as áreas de ação humana em que o conhecimento profundo do ser é vital, como na educação.

Para Berkowitz a empatia se inclui entre as emoções morais, juntamente com a simpatia e a autocrítica. Explicitamente, estabelece-se, assim, o vínculo ético-moral e empatia. e Sá (1996, p.100) afirma que o autoconhecimento é condição para a empatia, assim como esta é básica para a ética. "Quanto mais nos conhecermos, melhor será nossa aptidão para compreender terceiros".

Segundo Hoffman (2001, p. 79-80), pesquisador da empatia, nesta também encontra as próprias raízes da ética. O ser socialmente se forma, faz-se humano, em muito pela capacidade empática que envolve sintonia e não simples imitação, o que se constata até mesmo etimologicamente – "empátieia", do grego, que significa "entrar no sentimento". Autoconhecimento, conhecimento do outro, solidariedade, cumplicidade, responsabilidade – presentes se fazem na empatia.

Estudos com experimentos sugerem que a empatia leva a uma atitude mais positiva para com um grupo mais estigmatizado, portanto fator de superação do

preconceito. Ela também inibiria a agressão. A antipatia seria o oposto da empatia. De Sá (1996, p.99).

2.3.3 Contribuições da Educação Frente o Processo Empático

Significados entendidos necessitam apreender então de que forma a educação poderá colaborar e continuar colaborando, para uma atitude empática nas relações de convívio social. A educação, como construção do homem social futuro, do momento presente recebe, a perceber, com base na argumentação desenvolvida e nos autores citados, o apelo da união entre racional e emocional como necessidade da formação humana.

A base deste processo de formação teria seu nascimento desde a mais tenra idade.

Outra linha de pesquisa muito fascinante é a respeito do desenvolvimento da empatia. Atualmente, sabemos que crianças de um ano e meio a dois anos já podem desenvolver a capacidade de compreender o ponto de vista dos outros. Se a família, a creche e a educação infantil investem nisso, temos uma ótima conjugação de bom terreno e boas sementes, para plantar nas crianças o desenvolvimento da capacidade amorosa, de empatia, de resolução não-violenta dos conflitos, para que a pessoa se transforme cada vez mais numa construtora da paz (apud VASSALLO et al, 2005).

Nunca se falou tanto em educação continuada no âmbito empresarial. É mister que a relação entre aprendizagem e ensino de comportamentos para lidar com determinadas situações, tem sido o centro destas discussões. A capacidade de realizar atividades coletivas e de cumprir tarefas em equipes é cada vez mais exigida nas organizações, o que vem acentuando a necessidade da aprendizagem de comportamento empático que qualifiquem as pessoas em suas relações de trabalho. Segundo Maria Tereza Maldonado em seu livro "Sementes do Amor, a contribuição da empatia nas organizações implicaria na resolução de conflitos e na agilidade nos processos internos."A verdade é que o conflito é inevitável, mas não é necessariamente destrutivo" (apud VASSALLO et al, 2005).

Utilizando-se de um ambiente empático, a organização permanece atenta para captar o que seus colaboradores querem dizer em diferentes situações e momentos. Ouvir realmente os sentimentos por detrás do que está sendo dito, numa

completa sintonia emocional. Trabalhando a empatia, torna-se possível dominar os principais empecilhos emocionais que mais dificultam o equilíbrio e harmonização do ambiente organizacional.

Por fim, visualiza-se a importância do desenvolvimento do comportamento empático para vida social, através da Educação.

O homem o é através do aprendizado[...] o que é próprio do homem não é tanto o mero aprender, mas o aprender com outros homens, o ser ensinado por eles. Nosso professor não é o mundo, as coisas, os acontecimentos naturais, nem o conjunto de técnicas e rituais que chamamos de "cultura", mas a vinculação intersubjetiva com outras consciências. (SAVATER, 1998, p.39).

A educação é um componente fundamental para o processo empático, dando margem para um outro fator muito questionado e reflexivo que se chama a visualização da Liderança para o contexto empático. Em seguida, será abordado a liderança, principal responsável e viabilizadora da empatia perante a força de trabalho, sendo determinante o seu posicionamento e entendimento para a disseminação desta cultura na organização.

2.4 A LIDERANÇA E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO

Dentre as muitas exigências que o mundo corporativo exige, ser líder é uma obra de arte. O líder precisa ter coragem, autoconfiança, autoconhecimento de habilidades, comandar, empatia, personalidade positiva, assumir responsabilidades, correr riscos, crenças em princípios e valores, conhecer suas limitações, dentre outros. Praticamente um ser "perfeito". Essas características fazem da liderança hoje em dia, uma palavra que é muito usada nas organizações.

O jovem a ataca e o velho se sente saudosos. Os pais a perderam e a polícia está a sua procura. Os peritos reivindicaram-na e os artistas a rejeitam, enquanto eruditos a desejam. Os filósofos conciliam-na com a liberdade e os teólogos demonstram a sua compatibilidade com a consciência. Já os burocratas fingem que a possuem e os políticos desejam tê-la. (BENNIS, 1998, p.1).

Existiram homens como Mahatama Gandhi, Winston Churchill e Franklin D. Roosevelt que surgiram para enfrentar os desafios de suas épocas e suas lideranças

construíram grandes nações, já homens como Tom Watson, Edwin Land, construíram grandes organizações. Houve uma época em que se pensou que as habilidades de liderança eram uma questão de dom, onde nem a educação e nem aspirações poderiam mudar isso. Para Bennis (1998, p.3), este ponto de vista falhou ao explicar a liderança e foi substituído pela noção de que os grandes eventos transformam pessoas comuns em líderes.

Através dos anos, a opinião sobre o que é liderança e quem pode exercê-la mudou consideravelmente. A habilidade necessária à liderança permanece constante e aumentam cada dia, contudo nosso entendimento do que ela é, como funciona e a maneiras como as pessoas aprendem aplica-la mudou. Hoje existem momentos que exigem de nós, uma visão estratégica global da liderança e isto incluem os líderes que estão em cargos de alto escalão, como presidentes, até os cargos de linha de montagem de uma fábrica.

Para pensar sobre liderança é preciso se situar num contexto específico, e, além disso, fazer uma leitura ou descrição do mesmo. Para Vergara (1999, p. 105), o cenário atual permeia dentro de seis principais diretrizes, são elas:

- Acompanhar o avanço tecnológico versus ser mais humanista, melhorar a qualidade de vida;
- Diversificar-se versus aprofundar o conhecimento em sua área;
- Aumentar a competitividade do negócio versus integrar e cooperar;
- Atuar com rapidez *versus* aprimorar a qualidade;
- Focar o global *versus* agir localmente;
- Virtualizar as relações versus humanizar o uso da tecnologia.

Fazer essa descrição significa evidenciar quais as principais relações, paradigmas e paradoxos vivenciados numa determinada cultura em um dado período de tempo. Sendo assim, é preciso identificar as condições impostas de um determinado ambiente para entendermos os conceitos existentes.

A era do conhecimento marca as organizações por um volume de mudanças significativas. A mudança atualmente representa uma certeza na construção das relações institucionais. Essa nova dinâmica do mercado exige a informatização dos processos, rapidez nos resultados, diminuição nos custos, foco na qualidade,

multifuncionalidade dentre outras competências, por vezes nomeadas como vantagens competitivas. Essa constante entre as empresas ocorre de forma globalizada, o que torna o cenário organizacional ainda mais turbulento, incerto e contraditório.

Esse ambiente de mudança impõe novos formatos nas relações de trabalho, moldando dessa maneira estilos de liderança situacionais, os quais devem acompanhar o ritmo veloz da competição persistindo na busca de melhores resultados, considerando como base os princípios da flexibilização.

O líder atual atua num palco onde o avanço tecnológico provoca a alavancagem do foco no ser humano, ou seja, o desenvolvimento tecnológico traz consigo a necessidade da valorização da peça principal que se encontra por trás dessa tecnologia que é o homem, o que acarreta a preocupação com a melhoria contínua da qualidade de vida.

Da mesma forma esse desenvolvimento tecnológico provoca a informatização das atividades ocorrendo assim uma virtualização das relações sociais que estão cada vez mais "voláteis", "e-mails", "fast-food", "namoro na Internet", o que nos remete ao "Hi-Tech", assim como o namoro que hoje se transforma em "ficar". Surge então a questão em lidar com o paradoxo de humanizar o uso da tecnologia, a fim de concretizar as relações sociais. Essa tecnologia "Hi-Tech" imprime a importância da rapidez na rotina de trabalho, que pode vir a perseguir o aprimoramento na qualidade dos produtos e serviços prestados por tais instituições.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que o líder deve implantar uma cultura competitiva nos negócios este deve disseminar a riqueza que há na construção de redes de cooperação institucionais e entre os profissionais também, ou seja, o discurso de um líder atual deve compreender e alcançar os extremos, competição e interação.

Para atuar bem com essas diversidades este cenário exige que o líder seja multifuncional e que lidere uma equipe, muitas vezes, interdisciplinar ou multidisciplinar, entretanto cada vez mais se afirma a relevância em aprofundar-se num conhecimento específico da sua área, cada vez mais o ambiente requer colaboradores especialistas em alguma área.

Com tantas exigências voltadas para o líder no mercado de trabalho, cabe aos gestores correr atrás de se qualificar, buscando conhecimentos que facilitem o

seu trabalho diário, inclusive aprender a lidar nas diversas situações que a vida nos impõe.

2.4.1 Teorias Situacionais da Liderança

As teorias situacionais, explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que, existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação.

O líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas, ser conectivo, ou seja, deverá saber como fazer rede e fazer conexões pessoais para integrar, negociar, persuadir agrupar indivíduos heterogêneos. Tudo o que for em prol do coletivo e buscar atingir as metas organizacionais serão bem vindo, mesmo que de forma conflitante.

A relação entre líder e liderados será caracterizada por uma situação de mútua dependência, em que a motivação estará ligada. O líder só será seguido e respeitado se corresponder às expectativas dos seus liderados. O motivo dos liderados é a identidade de interesse entre suas necessidade, valores e aspirações. Estar ciente e próximo a essa "identidade" é o existir de um líder.

O processo da globalização vem ascendendo nas organizações o sentimento da importância das ações locais e da valorização de manifestações autênticas e orgânicas, então ao mesmo tempo em que o líder deve ter uma visão global do negócio, este deve gerar estímulos para a sua equipe agir localmente, já que essa visão globalizada não deve deixá-lo míope.

Diante do exposto, percebe-se que é fundamental a flexibilização do papel do líder, já que o líder de hoje pode estar sendo o liderado de amanhã e que o ambiente pode solicitar um líder situacional para vencer as barreiras e dar resultados, baseados numa visão holística das relações humanas.

Entende-se que lidar com esses paradoxos exige espírito de equipe, desprendimento e versatilidade, dadas a rapidez com que os extremos se aproximam e a facilidade com que se opõem. (VERGARA 1999, p. 111).

As organizações bem sucedidas do séc. XXI terão de se parecer mais com incubadoras de liderança. O desenvolvimento desta liderança demandará estruturas

mais satisfatórias e enxutas associadas a culturas menos controladoras e que assumam mais riscos. As pessoas precisam ser encorajadas a liderar, a princípio em pequena escala, tanto para ajudar a organização se adaptar às circunstâncias de mudança quanto para ajudá-las a crescer.

A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só existe liderança quando há liderados que seguem o líder, ou aceitam suas influências, por algum motivo. O motivo dos liderados é a identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder. A pessoa tem liderança quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas.

O conceito de liderança pode ser visualizado sob diversos ângulos:

- “Liderança é comunicar o valor e o potencial das pessoas com tanta clareza que elas possam ver isso em si mesmo”. Covey (1998, p. 310).
- Liderança como fenômeno de influência interpessoal:

Liderança é a influencia interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 1994, p. 54).

Esse conceito vê a liderança como um fenômeno social que ocorre exclusivamente nos grupos sociais. É consequência dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social.

- Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo:

“Liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas”. (CHIAVENATO, 1994, p. 55).

O grupo tende a escolher como líder à pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação para que alcance seus objetivos.

- Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinada:

“Liderança é uma função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo”. (CHIAVENATO, 1994, p.56).

Esse conceito repousa em uma relação funcional em que um líder é percebido por um grupo como o possuído ou o controlador dos meios para a satisfação de suas necessidades. Assim, segui-lo pode constituir para o grupo um meio para aumentar a satisfação de suas necessidades ou de evitar sua diminuição. O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo.

- Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação:

“Liderança é o processo de exercer influencia sobre as pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação”. (CHIAVENATO, 2000, p. 102).

A liderança depende da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características. Não há um tipo único e exclusivo para cada situação.

Sabe-se que o fator que energiza a força de trabalho e acaba determinando quais organizações terão êxito ou fracassarão, é a liderança dessas organizações. Quando as estratégias, processos ou culturas mudam, a chave para a melhoria recai sobre a liderança. Bennis (1995, p. 40) define quatro competências da liderança:

- Gerenciamento da atenção

Trata-se da capacidade de trazer as pessoas para perto de si, transmite um extraordinário senso de comprometimento, o que atrai as pessoas para ele. É através de um conjunto de intenções ou pontos de vista, em um sentido de resultados, metas ou direção. É mais eficaz quando sabe-se o que quer.

- Gerenciamento do significado

A meta do líder não é simplesmente explicar ou esclarecer, mas criar um significado. Líderes eficazes podem transmitir idéias através de diversas camadas da organização, a grande distancia, e mesmo através de sinais de interferência de grupos com interesses específicos e opostos. Para tornar sonhos visíveis aos outros e para alinhar as pessoas com esses sonhos, os líderes precisam transmitir seus pontos de vistas. A comunicação e o alinhamento caminham juntos. A capacidade de gerenciar atenção e o significado vem da pessoa como o todo,

- Gerenciamento da confiança

Confiança é essencial para a organização. Seu principal determinante é a segurança. Porque as pessoas preferem seguir indivíduos nos quais podem confiar, mesmo que discordem de seus pontos de vista.

- Gerenciamento de significado

É conhecer e dispor de suas habilidades de forma eficaz. Os líderes conhecem a si mesmos; conhecem e desenvolvem seus pontos fortes, caso contrário, pode fazer mal a si mesmo. Pode-se definir liderança como a capacidade de influenciar pessoas.

Kotter (1997, p 68), afirma que, "as capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas a serem líderes". Ou seja, para ele algumas pessoas já nascem com características de líderes, outras desenvolvem. De acordo Bennis (1995, p. 105), um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas. A liderança dá ritmo e energia ao trabalho. O empowerment é o efeito coletivo da liderança, e a organização com líderes eficazes, fica mais evidente quando analisada sobre a óptica desses quatro temas:

- As pessoas sentem-se importantes - todos sentem que são necessários ao sucesso da organização. Percebem que ao serem energizados, as contribuições de cada trabalho, tem um significado e importância.;

- . Aprendizado e competência - Os líderes valorizam o aprendizado e o conhecimento. Deixam claro que não existe fracasso, apenas erros que nos dão feedback e dizem o que deve ser feito depois;
- . As pessoas são partes de uma comunidade - Onde existe a liderança, existe uma equipe;
- . O trabalho é estimulante - Onde há líderes, o trabalho é estimulante, desafiador, fascinante e divertido.

2.4.2 Teorias Sobre Estilos de Liderança:

São muitas as teorias que estudam a liderança em termos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, se refere àquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar. Os três estilos de liderança, na visão de Chiavenato (1994, p.63) são:

- . Autocrática: O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho além de, ser dominador e ser "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.
- . Democrática: As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e elogios.

- Liberal (laissez-faire) Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder. A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem. A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder, ele não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

No século atual, percebe-se que os estilos tradicionais de liderança, hierárquicos e autocráticos estão cedendo espaço aos poucos para um novo modelo, este baseado no trabalho em equipe e na comunhão. Este estilo de liderança tenta envolver a todos na tomada de decisão.

Greenleaf, (estudioso que buscou sempre estimular o pensamento e a ação para construção de uma sociedade melhor e mais humana), dá a esse modelo de liderança o nome de: "liderança do servo". (Greenleaf 1970, p.41 apud in Renesh) a verdadeira liderança se manifesta naqueles cuja motivação primordial é um profundo desejo de ajudar os outros.

Mas o que seria um líder – servo? É aquele que de livre espontânea vontade se faz servo. Em suma, a liderança do servo é um modo amplo e profundo de ver a vida e o trabalho – uma maneira de ser que o longo prazo tem um potencial de criar mudanças positivas em todas as faixas do tecido social.

Para ser um líder servo, Renesch (1994, p.142) identifica as características principais:

- Escutar – A valorização do líder sempre vista pela capacidade de comunicação e de tomar decisões. Com certeza essas capacidades são importantes para o líder servo, porém elas precisam ser reforçadas, para ouvir atentamente o que os outros têm a dizer. A escuta também, inclui ouvir a vontade do grupo e ajudar a esclarecer-la, é preciso entrar em contato com a voz interior e buscar compreender o seu conjunto.
- Empatia - Buscar desenvolver a empatia e compreender os outros. Os líderes servos de maior sucesso são os que tornaram peritos na escuta e empatia.

- Consciência - Ela ajuda a compreender questões que envolvem ética e valores. Permite que a pessoa se torne capaz de ver a maioria das situações a partir de uma posição mais integrada e holística.
- Compromisso com o crescimento das pessoas - Os líderes-servos acreditam que cada pessoa tem um valor intrínseco que ultrapassa em muito as realizações tangíveis dela, enquanto funcionaria, ou seja, líder-servo se empenha com todas as forças pelo crescimento de cada um dos indivíduos que integram a sua instituição.
- Persuasão - É a tendência a se apoiar mais na persuasão do que na autoridade hierárquica, ao tomar decisões dentro da empresa.
- Conceitualização - A capacidade de encarar um problema sob o ponto de vista de conceitualização, ou seja, a capacidade de pensar além das realidades do dia-a-dia.

A vida é cheia de paradoxos curiosos e significativos. A liderança do servo é um desses paradoxos, que lenta mais firmemente, ganha muitos adeptos. As sementes que foram plantadas começam a germinar em várias instituições, bem como no coração de muitos homens e mulheres que anseiam por melhorar a condição humana. A liderança do servo oferece verdadeira esperança e orientação, para o despontar de uma nova era do desenvolvimento humano.

Além disso, existe ainda a necessidade humana que ânsia profundamente, e cada vez mais, por um mundo no qual as pessoas realmente se preocupem umas com as outras. Deseja-se um mundo no qual as pessoas sejam tratadas como seres humanos estimulados em seu crescimento pessoal e organizações que tratem seus colaboradores e clientes com justiça, local onde os líderes não se decepcionem e que de fato se dediquem a atender às necessidades de muitos e não de alguns.

2.4.3 Exigências para Ser Líder

Dentre muitas exigências que foram citadas anteriormente, para ser líder é necessário:

- Exercício: da ética militar, a sua observância;
- Exercício: conhecimento da liderança de outros líderes;
- Exercício: conhecimento do comportamento do ser humano;

- Conhecimento de liderança;
- Ação: obtenção de experiência através da ação;
- Devem ter: visão e valores, integridade e vontade de assumir riscos;
- Devem ser: agentes de descentralização e agentes de mudança;
- Atitude: predisposição para sacrifícios pessoais.

O bom líder é aquele que vê nas pessoas uma das suas mais importantes fontes de aprendizado, e não se prende, como profissionais de algumas áreas, somente a fontes reconhecidas, tais como literatura técnica, relatórios de pesquisas, cursos reconhecidos, etc. Ele aprende em um clima de emoção e é capaz de assimilar a experiência de terceiros.

Para Bennis (1995, p. 45) os líderes são aprendizes perpétuos, afinal o aprendizado é o combustível essencial para o líder. Além disso, o sucesso de um líder está envolvido com uma série de habilidades, dentre elas:

- Reconhecer e partilhar incertezas;
- Aceitar o erro;
- Responder ao futuro;
- Torna-se interpessoalmente competente (isto é, escutar, nutrir, enfrentar os conflitos de valor, etc);
- Obter autoconhecimento.

2.4.4 A Importância do Ser Humano na Organização

O principal ativo de uma organização, um dos seus mais importantes recursos são as pessoas. Elas são o capital intelectual, o mais importante de uma empresa realmente moderna. Esta é uma nova vantagem competitiva das organizações.

Hoje em dia, a empresa para ter um sucesso com longo prazo, não basta apenas ter tecnologia e recursos financeiros, é preciso também ter o melhor capital humano. Isto inclui melhores informações, mais conhecimento, intuição, criatividade, além de maior comprometimento, motivação, união, todos sendo um verdadeiro time, possibilitando assim, um trabalho com mais sinergia e criatividade (CASTELO, 2000).

A boa organização é aquela que não é paternalista e nem sugadora, onde retira o máximo dos funcionários sem dar nada em troca. Acredita-se que hoje em

dia as organizações já tenham essa consciência teórica, só que também se sabe da real dificuldade de se colocar esse discurso em prática.

A consciência é que muda o comportamento, por isso, já que as pessoas são o principal ativo da organização, é preciso investir nelas, desenvolvê-las em todo o seu potencial, saber lidar com elas com habilidade e sensibilidade, entendê-las e senti-las com muita empatia, motivá-las, ter uma comunicação transparente e saudável, incluir a prática do feedback, criar um clima saudável para se ter qualidade de vida.

Agora saber disso tudo e não ter consciência de nada vale. Porque nos tempos atuais, só terão mais chance as empresas e lideranças que aprenderem a lidar com as pessoas, conquistá-las, desenvolvê-las e conscientizá-las. Quem souber usar o poder de liderança e entender que com força só se ganha submissão, por medo ou necessidade e nunca terá ganhado mente se corações dos colaboradores. (CASTELO, 2000).

O bom líder precisa usar toda a área do cérebro e em particular as áreas do lado direito que inclui: ter capacidade de lidar com as pessoas e as emoções (lado direito inferior) e intuição e capacidade de ouvir (direito superior). Ser líder de sucesso significa possuir capacidade de colocar-se no lugar do seu pessoal, de ver o mundo pelo lado das outras pessoas. Não precisa necessariamente concordar com essa visão, mas deve ser capaz de entender como as pessoas se sentem e compreender seus pontos de vista. (CASTELO, 2000).

Essa prática sugerida por Castelo pode com certeza, facilitar muito o trabalho na empresa, e traz como resultados pessoas motivadas, dispostas a trabalhar e se empenhar no alcance dos objetivos das organizações.

Às vezes o corre-corre, o stress do dia-a-dia, impossibilita-se de ver e perceber que as pessoas que possuem sentimentos e raciocínio, e que não são meras máquinas. Cabe aos líderes e colaboradores das instituições exercerem e desenvolverem a empatia entre si, promovendo um ambiente de harmonia e sinergia.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho fez uma pesquisa com os empregados da PLOTE ART, e analisou a relação entre a empatia e o relacionamento entre eles.

3.1.1 QUANTO AOS FINS

Para essa pesquisa se utilizará o método de pesquisa exploratória-descritiva.

- *Exploratória*: objetiva entender um caso a partir dos estudos realizados.
- *Descritiva*: porque será descrito as características da população e da coleta dos dados.

3.1.2 QUANTO AOS MEIOS

Também envolverá pesquisa:

- *Bibliográfica*: a partir da existência de material publicado sobre o assunto abordado.
- *Campo*: investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. "Pode incluir entrevistas, aplicações de questionários, teste e observação participante ou não". (VERGARA, 1999)

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Vergara (1998, p. 43), universo é um conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas) que possuem as características que foi objeto de estudo, e amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.

Sendo assim, o universo desta pesquisa será composto de 8 colaboradores, todos funcionários da PLOTE ART, entendendo que todos possuem as mesmas características do objeto de estudo. Como serão pesquisados todos os elementos, trata-se, portanto, de dados censitários.

3.3 COLETA DE DADOS

A presente pesquisa utiliza como instrumento ou coleta de dados para a sua execução, questionários compostos de perguntas fechadas. A escolha por perguntas fechadas ficou condicionada por achar-se melhor a forma de aferir o resultado desejado. O questionário foi composto de 10 perguntas, sendo que cada uma delas teve 03 alternativas para auto-escolha. A aplicação desta coleta está direcionada as sócias e aos empregados diretos da empresa PLOTE ART, buscando obter dados de como se comporta esta instituição ao processo de empatia nos relacionamentos? O instrumento de coleta de dados está no Anexo.

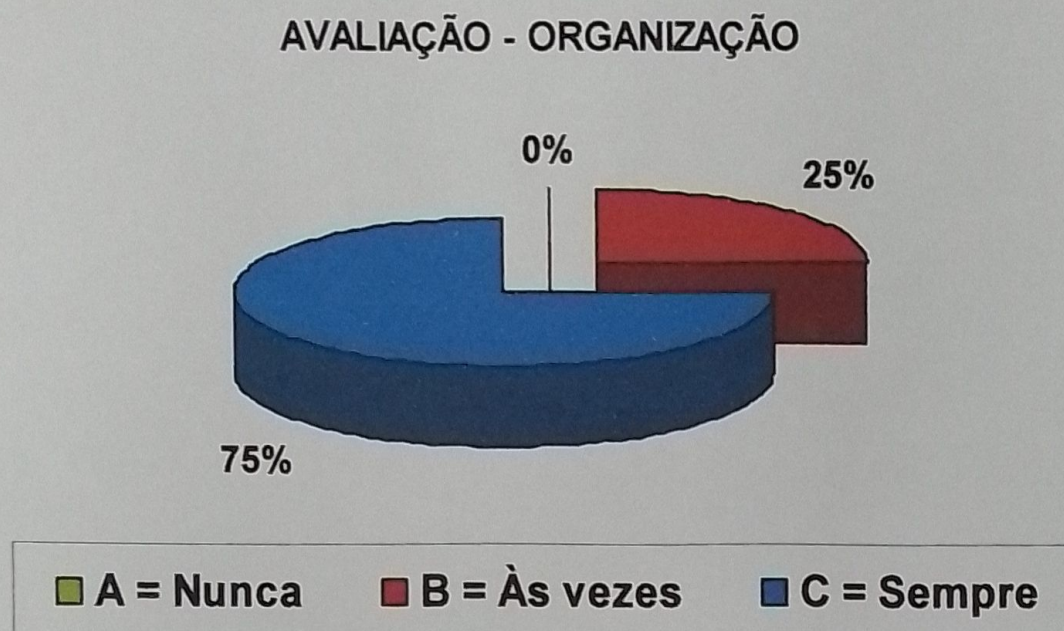
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para o presente trabalho, os dados serão tratados de forma *qualitativa* e *quantitativa*, apresentado de forma estruturada, para uma análise mais aprofundada do objeto em estudo.

Tratamento de dados, segundo Vergara (1998, p.56), refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados da coleta, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nº 1- Em sua organização existe um ambiente próprio para relações empáticas?

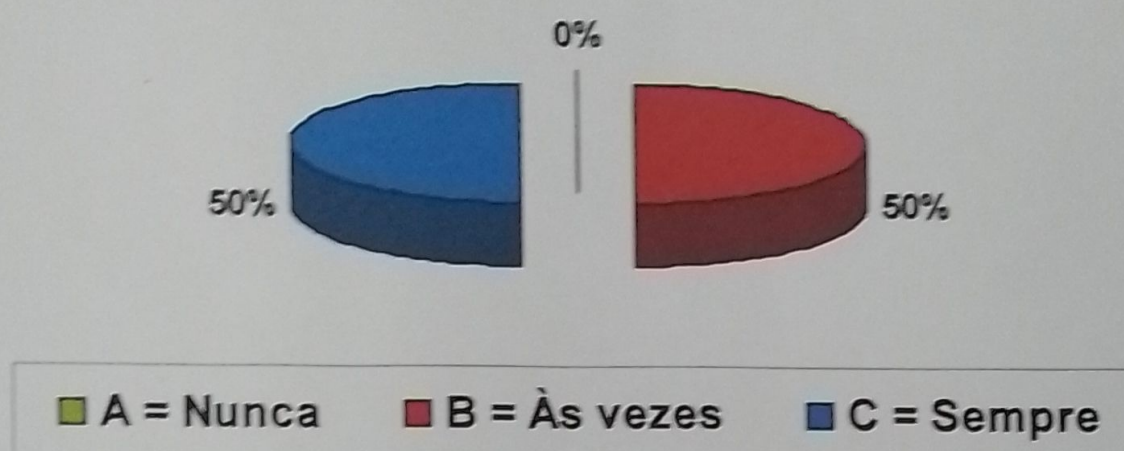


Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

No universo de 8 pessoas entrevistadas, 75% das pessoas responderam que em seu ambiente de trabalho, existe um ambiente propício para relações empáticas, 25% responderam que a empatia não é constante. Verifica-se que existe um ambiente empático, há uma preocupação em buscar o que o outro está sentindo, de se colocar no lugar do outro

Nº 2 - Você se considera uma pessoa empática?

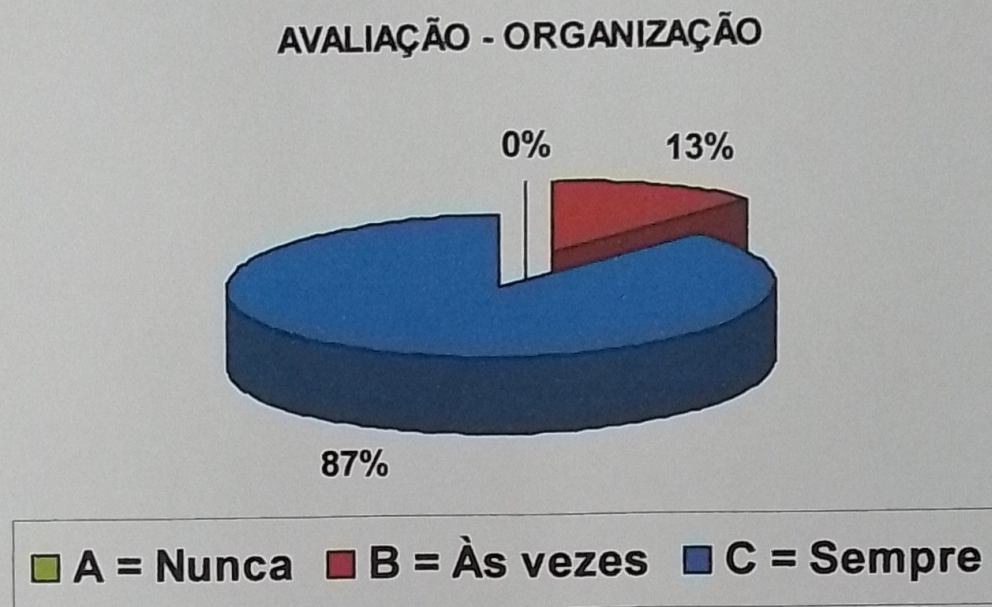
AVALIAÇÃO - ORGANIZAÇÃO



Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

Das 8 pessoas entrevistadas, 50% consideram que às vezes percebem sua capacidade empática e 50% consideraram-se sempre empáticas. Com este resultado, entende-se que nem sempre a atitude empática é exercida pelo grupo. A isto atribuímos o processo de formação do indivíduo já que a empatia é vista como uma sensibilidade social e pode ser observada em praticamente toda situação social, quem está ou não embuído dessa capacidade.

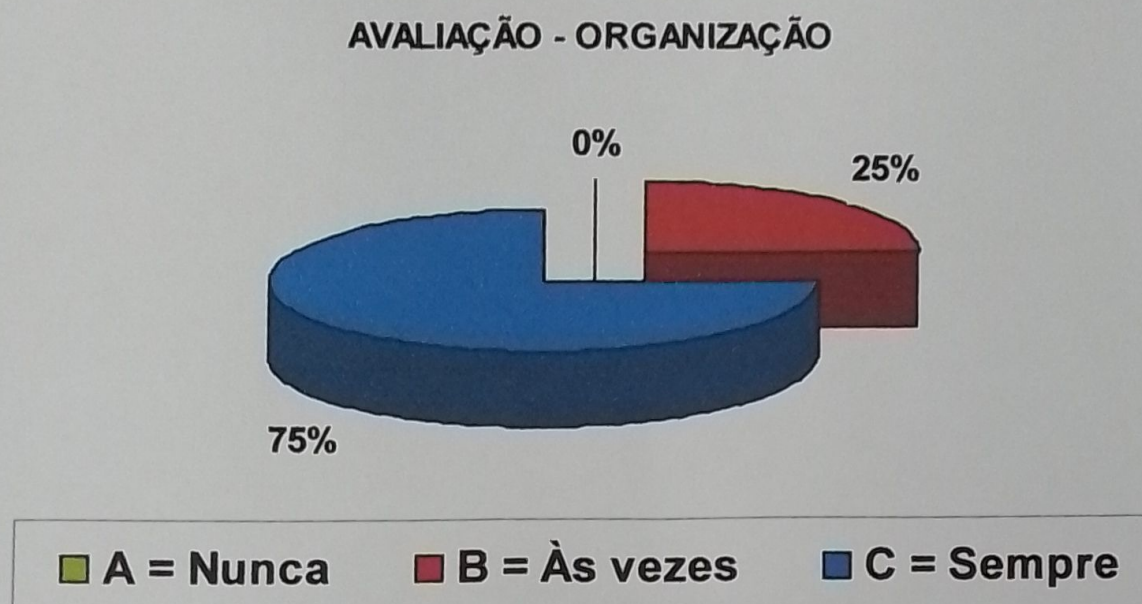
Nº 3 - Em seu ambiente de trabalho, os colaboradores agem de forma a propiciar o bom andamento das rotinas administrativas?



Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

87% responderam sempre e 13% das pessoas responderam que às vezes. Pode-se inferir para que o processo empático aconteça na organização como um todo, o bom andamento depende das duas partes. Esse resultado indica que os colaboradores empreende esforços no sentido de compreender e analisar melhor os problemas de insatisfação que pode interferir negativamente nos objetivos do bom andamento das rotinas administrativas.

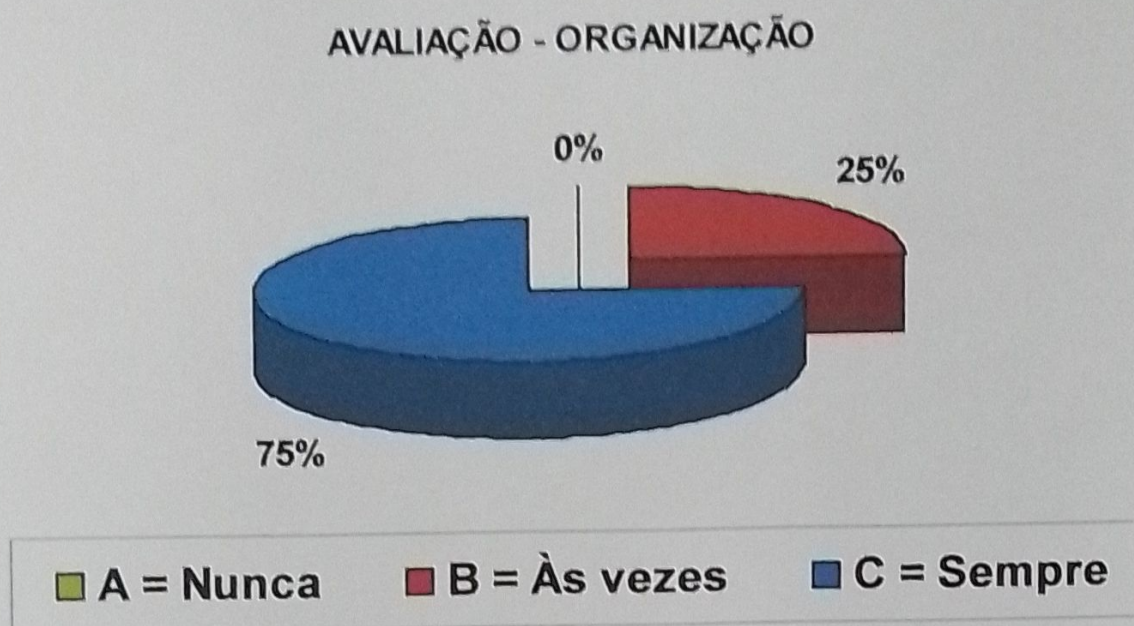
Nº 4 - Normalmente, você busca compreender, ouvir e respeitar opiniões e comportamentos diferentes aos seus?



Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

Nesta questão, 75% dos entrevistados afirmaram que sempre buscam compreender, ouvir e respeitar opiniões e comportamentos diferentes aos seus, mostrando, que nesta empresa pesquisada, os profissionais buscam viver em sintonia com os outros, com o intuito de alcançarem bons resultados para o desenvolvimento profissional e para as relações empáticas. Nenhum entrevistado afirmou diferente e 25% às vezes praticam este processo empático de forma alternada.

Nº 5 - A empatia deve ser característica fundamental em uma liderança?

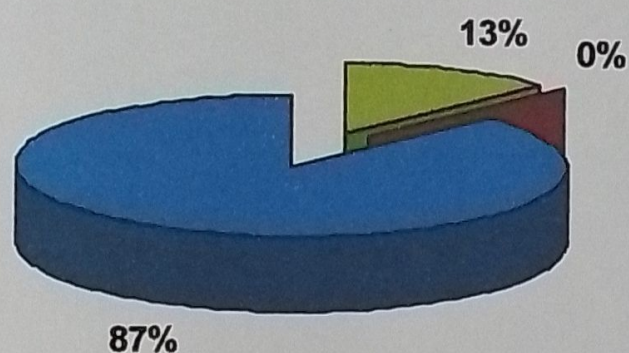


Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

Nessa questão, pode-se observar que 75% das pessoas afirmaram que a empatia é uma característica fundamental em uma liderança. Isso revela a importância do líder ser empático, saber compreender os seus colaboradores e aprender com eles.

Nº 6 - Os líderes de sua Instituição possuem um perfil empático?

AVALIAÇÃO - ORGANIZAÇÃO

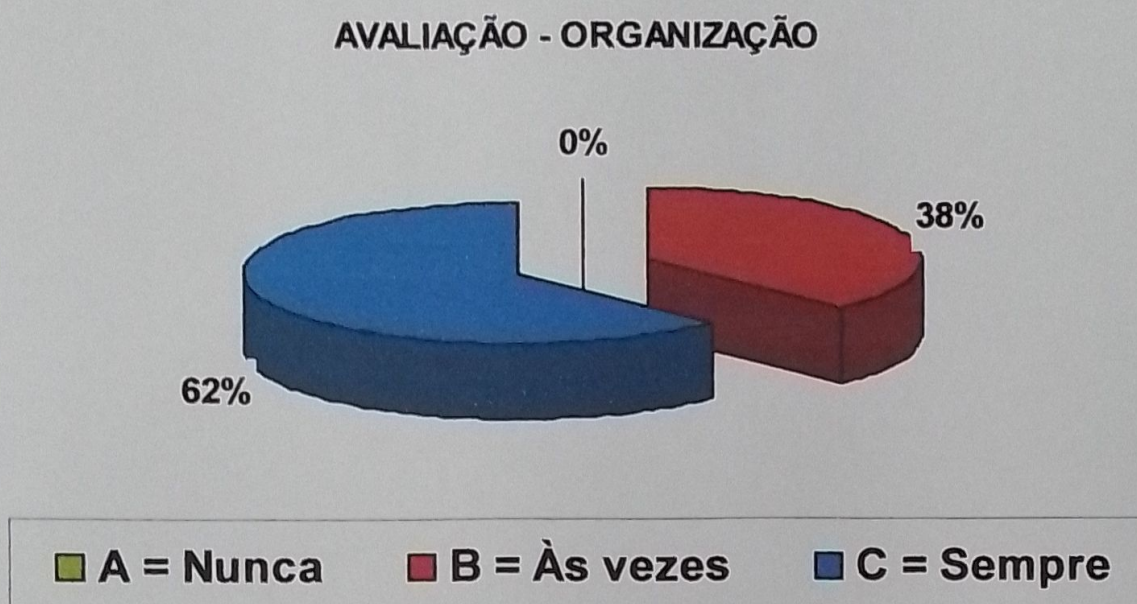


■ A = Nunca ■ B = Às vezes ■ C = Sempre

Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

Observa-se que 87% dos entrevistados afirmaram que sempre os líderes possuem um perfil empático. Muitas pessoas acham que ser um líder com perfil empático nas organizações é algo difícil, mas, o tempo revela a importância dessa característica numa liderança. Como maiorias das pessoas entrevistadas marcaram, “sempre”, significa que os líderes dessa organização tentam alcançar o processo empático.

Nº 7 - A empatia é vista como premissa básica para o alcance dos objetivos de sua organização?

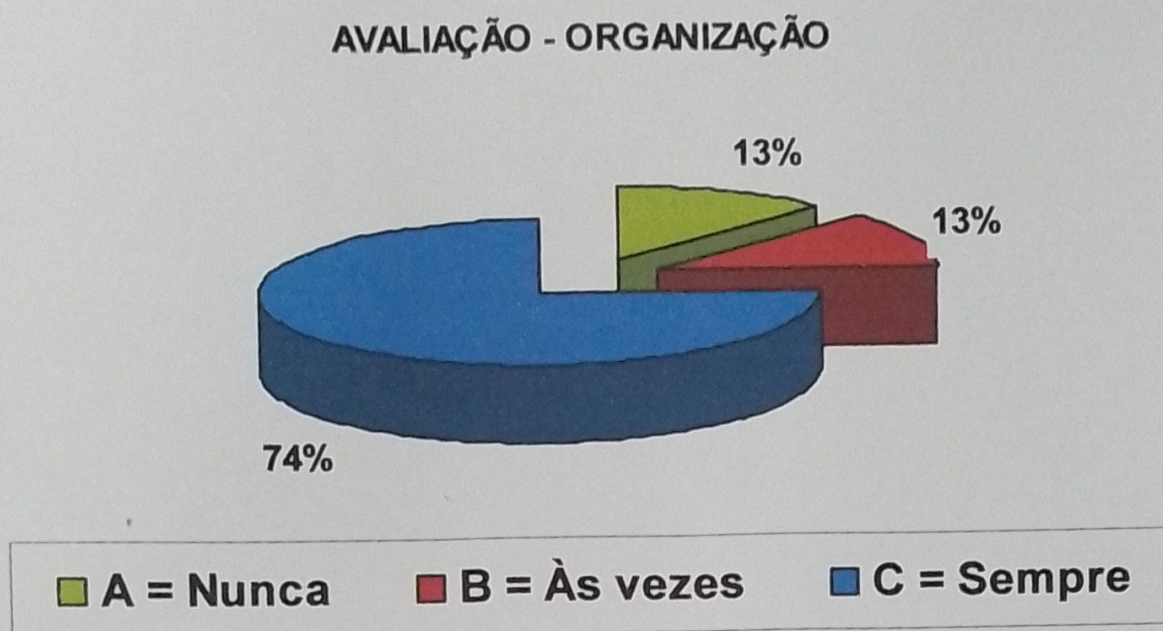


Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

Detecta-se que 38% dos entrevistados, informaram que às vezes a empatia é vista com uma premissa básica para alcançar os objetivos da organização. Nota-se com isso, que a organização não tem conhecimento do que é empatia, mas em determinadas situações ela faz uso desse processo para alcançar seus objetivos.

Mas, isso não é o bastante, é preciso ter consciência da empatia por que nos tempos atuais, só terão mais chance de sobreviver às empresas e líderes que aprenderem a lidar com as pessoas, conquistá-las, desenvolve-las e conscientizá-las. "Quem souber usar o poder de liderança e entender que com a força só se ganha submissão por medo e necessidade, jamais terá ganhado mentes e corações dos colaboradores" (Castelo, 2000).

Nº 8 - Você acha que os critérios de avaliação da sua Instituição levam em consideração o processo empático?



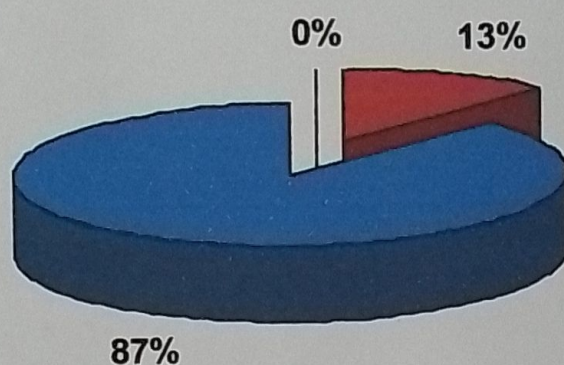
Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

74% dos entrevistados notificaram que a instituição sempre leva em consideração o processo empático para os critérios de avaliação. Com esta resposta observa-se que as decisões no momento de avaliação são tomadas com que os líderes se coloquem no lugar dos outros e tente enxergar com os olhos deles. Isso é sinal que os líderes desta instituição estão levando em consideração o processo empático, que é de fundamental importância numa organização, para que depois os resultados dessas avaliações sejam justos.

Afinal, hoje em dia os estilos de liderança autocrática, cedem espaço para o trabalho em equipe, onde o modelo de liderança envolva todos na tomada de decisão.

Nº 9 - Quando você se encontra em momentos difíceis no trabalho, algum colega seu se predispõe a ajudá-lo?

AVALIAÇÃO - ORGANIZAÇÃO

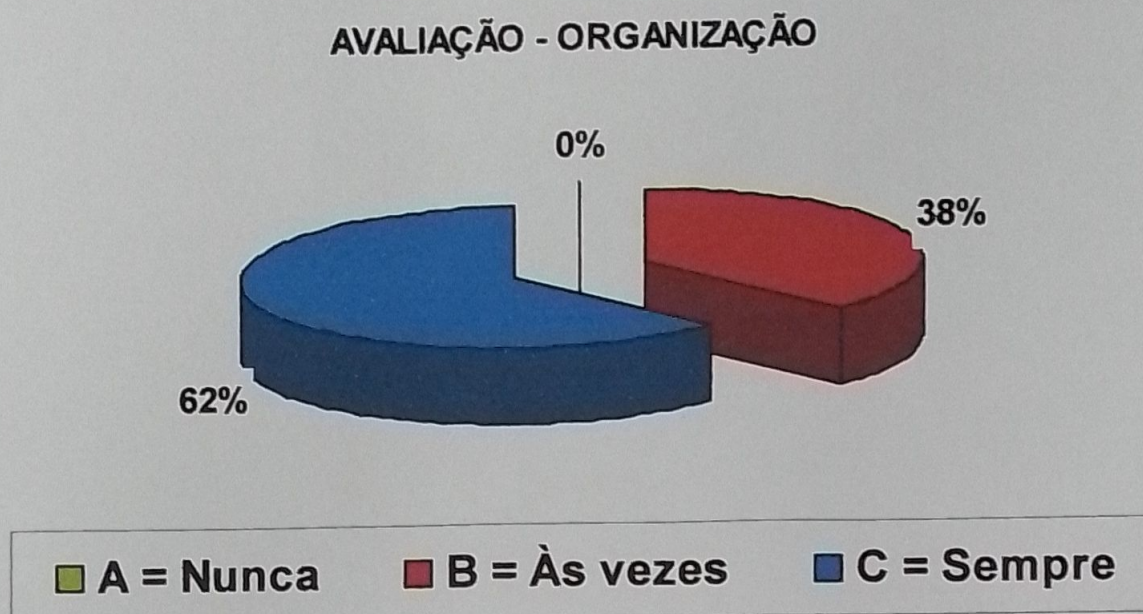


■ A = Nunca ■ B = Às vezes ■ C = Sempre

Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

Nesta questão, 87% dos entrevistados afirmaram que sempre busca ajudar o colega nos momentos difíceis no trabalho, isso mostra que o sentido de cooperação entre os profissionais dessa empresa pesquisada é bastante equilibrada, carecendo ainda, um pouco mais de atuação e participação, já que, 13% ainda praticam às vezes, de forma alternada.

Nº 10 - Realmente, você acredita que o processo empático pode mudar a relação inter-pessoal na organização?



Fonte: Dados da Pesquisa (2005)

De acordo com a pesquisa, 62% das pessoas responderam que sempre, e 38% pessoas responderam que não. Visualiza-se que existe uma percepção favorável às relações empáticas e que elas, podem trazer um benefício, aumentando a participação em equipe. Além do fato das pessoas serem ouvidas, podem levá-las a se sentir responsáveis, comprometidas e encorajadas a agir no interesse do grupo.

5 CONCLUSÃO

É notória a valorização do ser humano nas organizações, hoje em dia, boa parte das empresas não apenas sabem e têm consciência da importância do capital intelectual na organização. Elas entendem que este é o diferencial no mercado.

É devido a essa importância do capital intelectual nas organizações, que existem tantos holofotes voltados ao relacionamento e ao desenvolvimento do indivíduo, a partir de suas vivências e do interesse pelo outro. Conclui-se que o homem só se torna todo na relação com o outro, sendo isto inevitável. A partir de então, percebe-se a extrema necessidade que o ser humano tem em se relacionar com o próximo e isso revela a importância da empatia. Afinal, é ela que possibilita enxergar além dos próprios olhos.

Registra-se aqui a chave fundamental para o exercício da consciência empática: a educação. É esta quem irá refletir na evolução humana, as bases para a formação do ser social. Por fim, destaca-se a liderança, termo tão conhecido, mas com sentido tão pouco aplicado no âmbito organizacional.

A empatia no relacionamento das organizações acontece através do sentimento empático, que contribui de forma decisiva para o bom andamento dos processos de uma organização e em todo contexto da vida social do indivíduo. A maioria dos atores pesquisados concorda que a empatia é necessária às relações com os demais, e deve-se buscar desenvolvê-la desde a mais tenra idade.

Identificou-se a empatia nas pessoas da organização PLOTE ART, percebeu-se através do resultado dos questionários que sempre a atitude empática, esta sendo exercida pelo grupo. A isto atribuí o processo de formação do indivíduo, já que a empatia é vista como uma sensibilidade social e pode ser observada em praticamente toda situação social, quem está ou não embuído dessa capacidade. Trata-se de um requisito fundamental em todas as dimensões, promovendo trocas interpessoais significativas para um convívio social harmônico.

Também foi importante mensurar o relacionamento empático na organização PLOTE ART S/A, onde se detectou que a maioria dos colaboradores possui atitudes empáticas tais como: compreender, ouvir, respeitar opiniões e se predispor em ajudar. Além disso, têm consciência do processo empático e do quanto este é fundamental para o bom andamento do trabalho.

A repercussão no relacionamento é que nas organizações quando existe um ambiente propício às relações empáticas, conseqüentemente aumentam-se as atividades em equipe. Além das pessoas serem ouvidas, possa levá-las a se sentirem responsáveis, comprometidas, agindo pelo interesse coletivo.

Para o desenvolvimento das relações empáticas nesta organização é necessário ter atitudes importantes com intuito de manter uma boa relação com outros através do respeito, saber ouvir e compreender. Isso não significa necessariamente concordar com a outra pessoa.

Sugeriu-se como quebra deste paradigma, que os líderes da PLOTE ART promovam atividades voltadas a todos os níveis hierárquicos, objetivando conscientizar e desenvolver no grupo, o caráter empático tendo como balizador a convivencialidade. Estes momentos podem ser sugeridos através de atividades lúdicas, de voluntariado, workshops, palestras ou até mesmo sugestões advindas do próprio grupo. É necessário salientar também a importância da educação continuada como processo de humanização na busca do equilíbrio na relação eu-tu.

A experiência adquirida com a pesquisa foi enriquecedora e ao mesmo tempo fez brotar a necessidade de atualização constante sobre a temática. Seguindo as abordagens dos autores pesquisados, entende-se que a empatia é definida como habilidade de colocar-se na perspectiva do outro sem necessariamente adotar esta mesma perspectiva. Este entendimento gera uma atitude compreensiva sem, contudo adotar um caráter paternalista. É possível compreender sem afrontar seus próprios preceitos captando apenas os distintos fatores que influem no estado de ânimo ou em seu comportamento ético agindo assim de maneira empática. De certo modo se faz parecer uma atitude e atividade simplista, mas que se conclui requerer predisposição, motivação social e valores humanos.

O homem é um ser sociável ajustando-se aos diversos grupos de que participa. Os relacionamentos permitem que compartilhe suas emoções e idéias criando laços afetivos, proporcionando o bem estar comum e influenciando condutas. Numa perspectiva empresarial, esta relação pode ser explicitada pela troca de incentivos e contribuições gerando um ambiente solidário e produtivo.

No cotidiano de trabalho, depara-se com situações difíceis e que, por vezes, promovem a ruptura da sinergia e dão lugar ao conflito nas relações. Convive-se com colaboradores e colegas que trazem diferentes histórias de vida, estilos

processos de atuação variada e alguns deles, incompatíveis com as expectativas do outro.

O tempo morto é que de alguma forma esse conflito possa contribuir para a humanização dos processos nas empresas, tornando-as mais produtivas e preservando e sendo valorizadas pelo principal capital intelectual que possuem: pessoas.

peçoais de atuação variados e alguns deles, incompatíveis com as expectativas do outro.

O desejo maior é que de alguma forma esse estudo possa contribuir para a humanização dos processos nas empresas, tornando-os mais produtivos e prazerosos e sendo viabilizados pelo principal capital intelectual que possuem: *peçoas*.

REFERÊNCIAS

BATSON, C. Self-other merging and the empathy-altruism hypothesis: reply to Neuberg et al. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 73, n. 3, p. 517-522, 1997.

BENNIS, Warren G. **A invenção de uma vida**. Tradução de Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BENNIS, Warren G. e Nanus Burt. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Harbra, 1988.

BERKOWITZ, Marvin W. **Educar la persona moral en su totalidad**. Disponível em: <<http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie08a03.htm>> Acesso em 09 nov. 2005.

BUBER, Martin **Eu e Tu**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.

CASTELO, Luciano. **Gerência Participativa: As pessoas na organização como seu principal recurso, o papel do RH e a importância dos treinamentos**. 2000. Disponível em <<http://www.geraneocio.com.br/html/geral/gp4.html>> Acesso em 24 out 2005.

CARVALHO, Irene Mello. **Introdução à Psicologia das Relações Humanas**. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. Rio de Janeiro: Ed.Elsevier, 2000.

_____. **Gerenciando Pessoas: O passo para a Administração Participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos Humanos**. Edição compacta 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COVEY, Stephen R. **Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2000.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luiza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

FONSECA, Afonso H. Lisboa. **Trabalhando o legado de Rogers: Sobre os Fundamentos Fenomenológico-Existenciais**. Maceió: Pedang, 1998.

FONSECA, Afonso Lisboa. **Interpretação Fenomenológico Existencial: Sobre o Sentido do Interpretativo em Psicologia e Psicoterapia Fenomenológico Existencial**. 1998. Disponível em : <http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0150&area=d1&subarea=>> Acesso 28 nov. 2005.

KOTTER, John. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HOFFMAN, Martin L. **The comprehensive theory of prosocial moral development.** Constructive and destructive behavior. (pp. 61-86). Washington, D.C.: American Psychological Association, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e Pedagogos – Para Quê?** . São Paulo: Cortez, 1998.

LOPES, Antonio de Sá. **Ética Profissional.** São Paulo: Atlas, 1996

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Filosofia da Educação.** São Paulo: Cortez, 1994.

MACEDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

MICHAEL, Willians. **Relações humanas.** São Paulo: Atlas, 1981.

MULLER, Nestor Reinoldo. **Convivencialidade:** Criando um ambiente convivencial. São Paulo: Atlas, 2000.

RENESCH, John. **Liderança para uma nova Era.** São Paulo: Cultrix, 1994.

ROGERS, Carl. **Tornar-se Pessoa.** Trad. Manuel José do Carmo Ferreira. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

ROGERS, Carl; KINGET, G. Marian. **Psicoterapia y Relaciones Humanas.** Madrid: Alfaguara, 1971.

SAVATER, Fernando. **O Valor de Educar.** Trad. Mônica Stahel. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

SIERRA, Aliny Lobo et al. **Empatia.** Disponível em: <<http://www.udec.cl/admision2006/>> Acesso em 03 nov. 2005

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócio. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

TANNENBAUM, Arnold S. **Psicologia Social da Organização do Trabalho.** São Paulo: Atlas, 1973.

VASSALLO, Márcio et. al. **Nos terrenos do Afeto.** Disponível em: <<http://www.bmsr.com.br/entrevista/textos/entrevista%20maldonado.htm>> Acesso em: 17 dez 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WEIL, Pierre. **Relações Humanas na família e no trabalho.** 47. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário

1. Em sua organização existe um ambiente propício para relações empáticas?
a) Nunca b) Às vezes c) Sempre
2. Você se considera uma pessoa empática?
a) Nunca b) Às vezes c) Sempre
3. Em seu ambiente de trabalho, os colaboradores agem de forma a propiciar o bom andamento das rotinas administrativas?
a) Nunca b) Às vezes c) Sempre
4. Normalmente, você busca compreender, ouvir e respeitar opiniões e comportamentos diferentes aos seus?
a) Nunca b) Às vezes c) Sempre
5. A empatia deve ser característica fundamental em uma liderança?
a) Nunca b) Às vezes c) Sempre
6. Os líderes de sua Instituição possuem um perfil empático?
a) Nunca b) Às vezes c) Sempre
7. A empatia é vista como premissa básica para o alcance dos objetivos de sua organização?
a) Nunca b) Às vezes c) Sempre
8. Você acha que os critérios de avaliação da sua Instituição levam em consideração o processo empático?
a) Nunca b) Às vezes c) Sempre
9. Quando você se encontra em momentos difíceis no trabalho, algum colega seu se predispõe a ajudá-lo?
a) Nunca b) Às vezes c) Sempre