



Cultivando a empatia no ambiente de trabalho

Como entender essa característica crítica e surpreendentemente complexa

POR **JESSICA LOVE**

BASEADO EM PESQUISA E INTUIÇÕES DE MARYAM KOUCHAKI, NOUR KTEILY, LORAN NORDGREN E BROOKE VUCKOVIC

Drama de escritório. Um colega que ficou acordado a noite toda com o filho doente “deixa a peteca cair” num trabalho em grupo, irritando o restante da equipe. Outra pessoa, chateada por ter sido deixada de fora de um *happy hour* do pessoal do escritório, manda uma mensagem agressiva, fazendo com que uma terceira colega caia em prantos.

Ninguém quer passar o dia cercado de raiva, ressentimento ou esnobismo mesquinho. Por isso,

é importante que os líderes criem uma cultura de empatia no ambiente de trabalho.

Empatia, diz Nour Kteily, professor associado de gestão e organizações, “é uma parte importante do que nos torna humanos”. O que não significa que ter empatia seja uma coisa simples – principalmente no trabalho.

O que os líderes precisam entender a respeito dessa característica crítica?



1. A EMPATIA NO AMBIENTE DE TRABALHO COMEÇA DE CIMA Uma forma de garantir que todo o escritório se beneficie de uma cultura de empatia é fazer com que a equipe sênior de liderança pratique o que prega.

Brooke Vuckovic, professor adjunto de liderança da Kellogg, afirma que uma das melhores formas de os líderes fortalecerem a própria empatia é fazendo perguntas abertas (por exemplo, “Diga-me mais a respeito disto” ou “Ajude-me a compreender”), de modo que possam entender completamente o ponto de vista de um funcionário.

Isso é especialmente crítico quando uma interação dá errado. “Reserve um tempo para considerar as motivações dos outros”, aconselha Vuckovic. “Pergunte a si mesmo: por que uma pessoa racional, decente e razoável poderia se comportar dessa maneira? Que história ela poderia estar me contando? Como sua intenção poderia ser diferente do impacto que causa?”

2. CUIDADO COM A LACUNA DE EMPATIA “Como qualquer um que já teve de gerenciar muitas pessoas pode lhe dizer, os seres humanos são extremamente sensíveis à justiça e onde estão no ordenamento social”, diz Loran Nordgren, professor associado de gestão e organizações. Na verdade, somos mais sensíveis do que tendemos a assumir. Há uma diferença entre o quanto achamos que a rejeição social machuca e o quanto isso realmente acontece — é o que os pesquisadores denominam de “lacuna de empatia”.

Nordgren estuda esse fenômeno. Ele descobriu que as pessoas que acabaram de ser excluídas de alguma coisa julgam a exclusão social mais dolorosa do que aqueles que não foram excluídos recentemente. Isso pode ajudar a explicar por que alguém, quando está se sentindo rejeitado, pode atacar de uma forma que os outros considerem exagerada ou inadequada.

QUANDO AS PESSOAS SE SENTEM ESGOTADAS – O QUE OS PSICÓLOGOS CHAMAM DE “ESGOTAMENTO DO EGO” – É MAIS PROVÁVEL QUE SE COMPORTEM DE FORMA ANTIÉTICA

Curiosamente, Nordgren descobriu que as pessoas chegam a demonstrar uma lacuna de empatia com relação às próprias experiências: quando recordam, percebem a experiência de exclusão social menos dolorosa do que naquela época.

3. REALMENTE, CUIDADO COM A LACUNA DA EMPATIA! Você acha que caminhar um quilômetro usando os sapatos de outra pessoa o ajudará a ter mais empatia com ela? Pense bem. Acontece que a lacuna de empatia, às vezes, é maior quando estamos lá e fazemos isso.

Em outro estudo, Nordgren descobriu que as pessoas que já passaram por uma dificuldade – digamos, um divórcio – têm menos probabilidade de demonstrar compaixão por alguém que enfrenta o mesmo problema, do que pessoas que não experimentaram essa situação. Talvez elas tenham se esquecido de como se sentiram e, em vez disso, se lembrem de como conseguiram seguir em frente, diz Nordgren.

Assim, se um funcionário que procura empatia se volta para um chefe que acaba de experimentar algo semelhante, poderá ter uma surpresa desagradável. “Este trabalho sugere que, numa situação como essa, em que alguém está lutando para lidar com um problema pelo qual já passamos, podemos ser insensíveis”, diz Nordgren.

4. PESSOAS DIFERENTES DEMONSTRAM EMPATIA DIFERENTEMENTE

Empatia é uma habilidade fundamental no ambiente de trabalho, mas isso não significa que todos a vivenciem da mesma maneira. Em um estudo realizado há muitos anos, Nour Kteily, professor associado de gestão e organizações, descobriu que indivíduos com visão igualitária – que defendem uma hierarquia social mais horizontal e justa – tendem a demonstrar mais empatia diante de outras pessoas do que aqueles com visão anti-igualitária.

Mais recentemente, Kteily fez outro estudo e descobriu um pequeno desvio: quando a vítima de um crime tem um status social relativamente alto, são os anti-igualitários (aqueles que defendem uma forte hierarquia social) que expressam maior preocupação.

Em outras palavras, quando a recepcionista é roubada, todos no escritório sentem uma empatia genuína por ela, especialmente os igualitários. Mas, quando a vítima é o chefe – ou o chefe do chefe –, são os anti-igualitários que sentem a dor dele mais profundamente do que os colegas.

Kteily suspeita que essas diferenças de empatia são alimentadas pelas diferentes formas como os grupos percebem os danos – ao contrário dos anti-igualitários, os igualitários percebem os executivos ricos e outros indivíduos de status elevado como estando em melhor posição para absorver danos, financeiros ou não.

“O fato de aplicarmos nossas crenças ideológicas para lidar com os danos que consideramos dignos de empatia – ou não – mostra como nossas ideologias nos moldam profundamente”, diz Kteily.

5. TENHA EMPATIA – MAS TAMBÉM SEJA JUSTO

Empatia não significa deixar que os colegas e os subordinados diretos não se esforcem – ou pior, se comportem de forma antiética.

Um estudo da professora associada de gestão e organizações Maryam Kouchaki mostra que, às vezes, os chefes podem levar a empatia longe demais. Especificamente, quando um supervisor percebe que um funcionário está cansado ou sobrecarregado, julga suas falhas éticas de forma mais branda. Isso é especialmente verdadeiro quando o cansaço do colaborador se deve a razões fora de seu controle.

Quando as pessoas se sentem esgotadas — o que os psicólogos chamam de “esgotamento do ego” — é mais provável que se comportem de forma antiética. E, embora a tendência seja “pegar leve” com um funcionário “esgotado”, os gerentes que o fazem correm o risco de criar um precedente perigoso, diz Kouchaki. Se os funcionários não receberem uma punição por terem falsificado seus relatórios de despesas, simplesmente porque estavam com excesso de trabalho quando o fizeram, haverá pouco incentivo para serem sinceros da próxima vez. “Julgar esse comportamento de forma branda pode ter sérias consequências”, conclui.

JESSICA LOVE é editora-chefe da Kellogg Insight.