

Coragem, vulnerabilidade e empatia na construção de relações de confiança entre gestor e empregado

Cynthia Sganzerla Provedel

Dar aula como professora convidada aos alunos da pós-graduação em Comunicação na Cásper Líbero na disciplina da Viviane Mansi (Comunicação com Líderes e Empregados) é um convite para a prática livre e pura da empatia, daquele jeito onde a gente já sabe que encontrará espaço de confiança para expor experiências, fazer confidências “ao pé do ouvido”, se deliciar com uma audiência que semeia o mesmo que a gente busca e onde a nossa narrativa segue o fio de uma meada que ecoa profundo no coração de cada ouvinte.

A começar pela Viviane, com quem vivencio uma relação de profunda admiração – e empatia. Não apenas pela certeza mais do que absoluta de que ela é uma das principais profissionais e acadêmicas no campo do conhecimento da comunicação interna, mas também porque a Viviane é uma alma generosa, que pratica uma escuta empática tão legítima e que te deixa tão à vontade para vivenciar, em sala e nas relações que ela estabelece, a vulnerabilidade em toda a sua potência: enfrentamento da incerteza, da exposição e dos riscos emocionais.

Você faz tudo isso e a tem como aliada, pois ao sorrir, endossar sua fala e corroborar tuas crenças - ainda que em silêncio - a Viviane te transmite a firmeza de que você e sua essência são mais do que suficientes para que possa estar ali, diante de uma audiência tão fértil e sedenta de conhecimentos.

E foi com esse tom que fui recebida pelos alunos naquela noite. A Viviane havia comentado que alguns haviam lido artigos meus publicados anteriormente e que se identificavam muito com o que gosto de chamar de meus “devaneios acadêmicos”. Sou daquelas pesquisadoras que elege temas que tocam a alma humana, a começar pela minha! Desde que resolvi desbravar a árdua e densa atividade da pesquisa acadêmica, tenho escolhido objetos de estudo que acolhem minhas angústias, linhas teóricas que abraçam os meus objetos, temas que me desafiam pessoal, profissional e academicamente.

O desejo de compreender a empatia, seus aspectos e seu alcance tem como pano de fundo a relação gestor imediato e empregado nas organizações. A fim de interpretar como se daria o exercício da empatia entre gestor e empregado, busco refletir sobre como a experiência humana e social da empatia pode contribuir para fazer florescer a compreensão mútua nessa relação.

Ao tecer a correlação entre empatia, diálogo e humanização das relações organizacionais, surge a vulnerabilidade e seus possíveis efeitos, ainda que circundada pelo árido e, na maioria das vezes, hostil ambiente organizacional.

As vivências da vulnerabilidade como possibilidade, a partir do exercício da empatia, se somam às premissas que deram origem a esse estudo e que preconizam o respeito às emoções nas organizações e relações mais humanizadas como principais aspectos resultantes da prática da empatia na relação gestor – empregado.

Durante o mestrado, quando estudei o medo organizacional e seus impactos na comunicação com os empregados, encerrei a minha dissertação com o palpite de que o exercício da empatia, enquanto prática comunicacional e relacional nas empresas, poderia trazer o subjetivo à tona com mais naturalidade, a partir da intenção de “se colocar no lugar do outro”, entre os indivíduos que dialogam e convivem nas organizações.

E, a partir do exercício da empatia, a possibilidade de ampliar o espaço para que tanto o medo quanto outras emoções pudessem se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de maior confiança, aprendizado, com maior respeito às emoções e que, conseqüentemente, esse olhar comunicacional pudesse também resultar em relações organizacionais mais humanizadas.

Tais reflexões se desenvolvem sob o viés da comunicação com os empregados e sob um olhar multidisciplinar que se aventura e é enriquecido por referências dos mais diversos campos do conhecimento. Sim, isso é possível. Esse meu estudo sobre empatia nasceu no grupo de pesquisa “Comunicação, Jornalismo e Epistemologia da Compreensão” e do projeto “A compreensão como método”, que reúne pesquisadores da Faculdade Cásper Líbero e da Facultad de Comunicaciones da Universidade de Antioquia, em Medellín (Colômbia).

O objetivo geral do projeto é mapear algumas das mais importantes elaborações do conceito de “compreensão” nos campos da ciência, da filosofia, da literatura e outros, bem como de suas ideias correlatas, tal como se apresentam na obra de pensadores que, por suas escolhas teórico-metodológicas,

vinculam-se a uma perspectiva de abertura para a alteridade, entendida aqui não apenas como um “outro sujeito”, mas também como outras formas de pensar, de narrar e de compreender o mundo.

De onde vem a ideia de que a prática da empatia nas organizações é uma possibilidade?

Como resultado do rápido desenvolvimento tecnológico, da globalização, de novas políticas econômicas e da competitividade, as empresas buscam se adaptar aos novos paradigmas, aprimorando custos, processos, operações, produtos e serviços. Para isso, promovem mudanças organizacionais internas.

No contexto organizacional de empresas privadas de grande e médio porte, em que as transformações são cada vez mais frequentes e complexas, tais mudanças podem desestabilizar o clima organizacional e afetar o comportamento do empregado.

Diante deste cenário - ou até mesmo sem ele – é possível observar um turbilhão de emoções nas organizações que geram comportamentos e sentimentos igualmente variados por parte do colaborador: ódio, amor, agressividade, doçura, medo, apatia. Basta lançar um olhar abrangente, compreensivo e profundo para ver.

É a partir do olhar e da prática da escuta atenciosa que descortinamos a compreensão do que está oculto pelo medo, pela raiva, pelo pesar, pelo desespero. A empatia surge a partir do estabelecimento desta conexão emocional com os demais indivíduos. Porém, de acordo com Krznaric, um dos principais estudiosos do tema, muitos locais de trabalho são desertos empáticos, nos quais os indivíduos relutam em demonstrar seus sentimentos íntimos e temores.

E é aqui que a questão da vulnerabilidade vem à tona de uma maneira definitiva: como um ato de coragem que começa a abrir caminho para nos mostrarmos e nos permitirmos ser vistos. Sentir é estar frágil. Um dos autores que estudei, Brené Brown, afirma que abrir mão de nossas emoções, abrir mão de se permitir a fragilidade por medo de que o custo seja muito alto, significa nos afastarmos da única coisa que dá sentido e significado à vida.

Vivenciar a vulnerabilidade é vivenciar a incerteza, o risco, a exposição emocional, mas é também, segundo Brown, se basear na reciprocidade. Tem a ver com compartilhar nossos sentimentos e nossas experiências com pessoas que conquistaram o direito de conhecê-las. Estar inseguro e aberto passa pela reciprocidade e é uma parte integrante do processo de construção de confiança com o outro.

A maneira como Brown trata a vulnerabilidade e a reciprocidade como mecanismos para a construção de confiança se complementa com a visão de Krznaric de que vulnerabilidade, abertura emocional e sinceridade podem ajudar os indivíduos a praticar a empatia, sobreviver e florescer. Ou seja, a partir desta junção de ideias é possível argumentar que a vulnerabilidade é um caminho para a prática da empatia que conduz à construção de uma relação de confiança entre os envolvidos.

Empatia e coragem como mecanismos para construção de confiança e propósito

Além da plena construção de confiança, podemos avaliar, de acordo com as análises de Krznaric, que o exercício da empatia tem a capacidade de agregar propósito aos indivíduos, estabelecer laços de amizade e de potencializar o pensamento criativo, uma vez que possibilita enxergar problemas e desafios a partir do olhar inédito do outro.

O autor afirma que é precisamente quando nos expomos, talvez num relacionamento ou no trabalho, que temos experiências que trazem propósito e significado para a vida. Quando fazemos algo arriscado, como pedir ajuda, admitir que estamos inseguros ou com medo, podemos construir relacionamentos mais profundos, fazer avanços criativos, sentir uma alegria intensificada, liberar nossa ansiedade.

A partir dos estudos sobre empatia, é possível interpretar que a sua prática nas esferas sociais e organizacionais resulta em diversos aspectos benéficos para a relação gestor-empregado e empregado-organização, tais como: relacionamentos mais humanizados, entendimento das necessidades e sentimentos do outro, agregar propósito aos indivíduos, dar espaço ao pensamento criativo, romper preconceitos e estereótipos.

Não há como não refletir de imediato a aplicação deste racional no relacionamento entre gestor-empregado nas organizações. A partir da empatia, o diálogo e entendimento se estabelecem com muito mais harmonia, mas esta prática, tendo como alavanca a vulnerabilidade para humanizar as relações no trabalho, exige coragem, pede uma liderança arrojada.

Segundo Brown, o motivo pelo qual não costumamos ter conversas honestas sobre fragilidades nas empresas é pelo fato de que elas “lançam luz em cantos obscuros”. Precisa ter peito para conversas francas e honestas. O autor afirma que “sempre que há consciência e entendimento, voltar atrás é quase impossível”. A partir do momento que se estabelece uma relação verdadeira, de confiança, com essas características voltar atrás é quase impossível.

E isso deve ser preservado, principalmente se buscamos fortalecer uma cultura organizacional baseada em respeito e dignidade, na qual a vergonha, a culpa e o medo não definem o estilo de gerenciamento. Brown explica que, nessas circunstâncias, a empatia é tida como um bem valioso. Determinados comportamentos não são tolerados e todos devem estar dispostos a proteger o que mais importa: os seres humanos.

Nesse sentido, na busca da prática legítima de vulnerabilidade, que constrói relação de confiança entre gestor e empregado, bem como alavanca propósito nas relações entre os indivíduos e na relação com o próprio trabalho, temos como desafio apoiar os gestores no estabelecimento de conversas francas e de abertura que são ponto de partida para a humanização das relações organizacionais.

Para que esses diálogos possam acontecer com maior naturalidade, Brown fala sobre algumas estratégias: incentivar deliberadamente que as conversas francas aconteçam, transcendendo e enfrentando abertamente sentimentos como medo e vergonha que possam prejudicar a fala produtiva e verdadeira. Criar motivação para que as pessoas possam, de fato, descobrir o que querem, quais são suas dificuldades, como lidam com elas, como têm sido suas experiências. Além disso, apoiar a organização como um todo para que possa dar e receber feedback de maneira que isso gere crescimento e motivação.

Apoiar uma cultura em que há um retorno sincero, construtivo e comprometido é, segundo Brown, viver com ousadia. O autor ainda fala que a vulnerabilidade está no âmago do processo de feedback, pois a experiência da resposta de alto nível dá a vantagem ao indivíduo de saber que ele pode sobreviver à exposição, à incerteza e que o risco vale a pena. Mas, para que essa oportunidade seja proveitosa, o indivíduo não deve se armar, se proteger da instabilidade que envolve dar ou receber retorno. Oferecer e receber um feedback de qualidade é sempre desafiador, mas já é uma grande vitória se desarmar, se mostrar, se comprometer.

É no exercício de se expor, de se deixar vulnerável, que a conexão se estabelece, que a confiança se fortalece, que o propósito brota como semente que humaniza as relações. É preciso destemor para estar nessa relação. E é nesse sentido que precisamos fortalecer nossas lideranças para que possam estar dispostas para enfrentar o desconforto exigido para ser um líder que busca e valoriza esse tipo de relação.

Segundo Brown, quando encontramos o desconforto, achamos o lugar onde um líder é necessário. É este mesmo desconforto que há de ser enfrentado para se estabelecer confiança e empatia. É esta delicadeza que leva a relação adiante, que tem o potencial de humanizá-la verdadeiramente. Numa tentativa de ilustrar as inúmeras chances que temos para lançar um olhar comunicacional para este desafio de preparar nossas lideranças para se lançar em sua vulnerabilidade, cito Brown: “Se alguém não está desconfortável em sua posição de liderança, é quase certo que não está alcançando seu potencial máximo como líder”.

E fecho esse artigo retomando sua introdução, onde afirmei que é a partir de uma escuta empática legítima e de um espaço de confiança verdadeiro que possibilitamos o exercício da vulnerabilidade em toda a sua potência. É no enfrentamento da incerteza, da exposição e dos riscos emocionais que podemos ter como resultado a aprendizagem consistente e a construção das relações de confiança. Sejam elas em quais esferas forem: pessoais, profissionais, acadêmicas. Não importam as esferas, nem tampouco as circunstâncias. É no viés onde a empatia é tida como premissa, “onde estamos dispostos a proteger o que mais importa: os seres humanos”.

Cynthia Sganzerla Provedel é mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero (Facasper), especialista em Gestão de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e graduada em Comunicação Social pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Ao longo de 14 anos, trabalhou na área de Comunicação de empresas multinacionais e nacionais de grande e médio porte, tais como Novartis, Ericsson, Grupo Ultra e GPA (Grupo Pão de Açúcar). Atualmente, é Gerente de Comunicação Interna na Sanofi. É também professora da disciplina de Comunicação Interna no MBA em Gestão da Comunicação Empresarial da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), bem como integra o projeto de Pesquisa "A compreensão como método", que reúne pesquisadores da Faculdade Cásper Líbero e da Facultad de Comunicaciones da Universidade de Antioquia (Medellín, Colômbia).