

Empatia: Habilidade de um Verdadeiro Líder

Tenente-Coronel Harry C. Garner, Exército dos EUA, Reformado

Para liderar com sucesso, uma pessoa deve demonstrar duas características ativas, essenciais e interligadas: a perícia e a empatia. Em minha experiência, essas duas características podem ser cultivadas de forma deliberada e sistemática; esse desenvolvimento pessoal é o primeiro componente básico importante da liderança.

—William G. Pagonis, *Leadership in a Combat Zone*

EM SEU ARTIGO clássico para a revista *Harvard Business Review*, “Leadership in a Combat Zone” (“Liderança em uma Zona de Combate”, em tradução livre), publicado em 1991, o general-de-divisão Gus Pagonis traça um caminho para a liderança eficaz ao focar o desenvolvimento de duas características fundamentais da liderança: a perícia e a empatia. Há pouca divergência entre os profissionais militares quanto ao fato de que os líderes devem ser proficientes na gestão de sistemas. E quanto à empatia? Como é que a empatia, uma palavra que evoca ideias pré-concebidas de uma sensibilidade excessiva e conectividade emocional interpessoal, tornou-se um componente fundamental da liderança? O termo parece aplicar-se melhor ao campo dos médicos e terapeutas do que aos encarregados de travar guerras. Como professor na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, achei interessante que o Manual de Campanha *FM 6-22, Army Leadership* (Liderança do Exército), tenha elevado a empatia à categoria de atributo essencial da liderança do Exército. Comecei a refletir se os líderes de escalão intermediário do Exército entendem, de fato, sua definição e aplicabilidade a um ambiente de liderança. Para tentar satisfazer minha curiosidade, inseri propositamente o conceito de empatia em várias discussões de sala de aula. Embora a

maioria dos alunos entendesse a definição óbvia de “colocar-se no lugar de outra pessoa”, poucos deles eram capazes de explicar sua aplicação específica em operações e desenvolvimento profissional. Examinei a doutrina e encontrei pouca coisa sobre a aplicação da empatia:

Os líderes do Exército demonstram uma tendência a compartilhar experiências com os membros de suas organizações. Ao planejar e decidir, tentam imaginar o impacto sobre os soldados e outros subordinados. A capacidade de enxergar algo do ponto de vista de outra pessoa, de penetrar seus sentimentos e emoções e identificar-se com eles, capacita o líder do Exército a importar-se mais com o outro.¹

Por que é tão importante enxergar algo do ponto de vista do soldado, de “penetrar os sentimentos e emoções de outra pessoa e identificar-se com eles”? O envolvimento dos EUA em operações profundas e seu foco na contrainsurgência resultaram em uma consciência renovada da dimensão humana da guerra. Os seres humanos querem relacionamentos de apoio, e a empatia é a base que gera relacionamentos de confiança. O líder que explora o poder da verdadeira empatia promove uma melhor comunicação, maior coesão, mais disciplina e um melhor moral em toda a sua organização.

Neste artigo, discuto a empatia, seus elementos e seu papel em fomentar a confiança mediante o desenvolvimento de relacionamentos dentro da organização. Uma análise cuidadosa do desenvolvimento pessoal e profissional demonstrará como a empatia é essencial para criar relacionamentos de confiança entre subordinados e líderes. Por fim, discutirei a consciência empática e como superar o “déficit de empatia”. Muitos líderes não são empáticos por natureza

O tenente-coronel Harry C. Garner é professor adjunto do Departamento de Comando e Liderança, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, no Campus de Educação de Nível Intermediário, Forte Belvoir, Virgínia. É

bacharel pela University of Alabama e mestre em Administração Pública pela James Madison University. O tenente-coronel Garner serviu em várias funções de comando e estado-maior no território continental dos Estados Unidos, Alemanha e Bósnia.

Força Aérea dos EUA, Sgt Cohen A. Young



Dois soldados americanos vasculham os corredores e salas de aula da recém-reformada Escola Al Faw, no bairro de Cidade Sadr, em Bagdá, Iraque, 11 de agosto de 2008.

e, no caso deles, ela precisa ser uma habilidade aprendida. Com algumas técnicas simples e a vontade de desenvolver esse atributo básico, os líderes descobrirão melhores relações tanto na vida profissional quanto pessoal.

Empatia na Liderança

A empatia é uma ferramenta abstrata que leva a resultados concretos.² Em 2005, o Centro de Educação Executiva Mount Eliza, da Melbourne Business School, deu início ao Projeto do Índice de Liderança, para o qual foram entrevistados mais de 627 líderes de empresas e organizações. A pesquisa cobriu as questões e preocupações específicas dos gestores em organizações australianas. Também demonstrou as diferenças e semelhanças entre os desafios enfrentados por esses gestores e os enfrentados por seus homólogos, tanto no âmbito regional quanto no mundial. A pesquisa constatou que, de 20 qualidades de liderança, a empatia e a preocupação em relação aos funcionários ficavam em quarto lugar.³

Novas teorias sobre a liderança ilustram essa direção claramente. Uma característica predominante dessas novas abordagens é o termo “empatia”. Normalmente, em discussões de sala de aula, conceitos como “compaixão”, “pena” e “simpatia” surgem, muitas vezes, como componentes da definição. Embora sejam muitas vezes empregados como equivalentes, esses termos possuem significados bastante diferentes

nas conexões emocionais entre os seres humanos. A simpatia é o termo mais geral. Vai desde um interesse amigável no gosto ou opinião do outro até uma identificação emocional, muitas vezes acompanhada de uma ternura profunda. A pena tem a conotação emocional mais forte. A pena pode, às vezes, sugerir um toque de desprezo por alguém considerado inferior por causa do sofrimento ou fraqueza inerente. Também há a frequente sugestão de que o efeito, se não a finalidade da pena, é manter o sujeito em um estado enfraquecido ou inferior. A compaixão, cujo significado original era o coleguismo entre iguais, passou a denotar o compartilhamento imaginativo ou emocional da dor ou infortúnio com outros que sejam considerados ou tratados

A empatia é uma ferramenta abstrata que leva a resultados concretos.

como iguais. Implica a ternura e a compreensão, assim como um desejo urgente de ajudar ou poupar alguém. Implica mais dignidade do que a pena, mas também um distanciamento maior no sujeito. A empatia tem o menor conteúdo emocional; descreve um talento muitas vezes cultivado de se sentir no lugar do outro, mas esse sentimento não precisa ser de tristeza.⁴ O Dr. Carl

Rogers, famoso psicoterapeuta e um pioneiro na psicologia humanista, definiu a empatia conforme segue:

A empatia significa entrar no mundo perceptivo privado do outro e ficar completamente à vontade nele... Estar com o outro dessa forma significa que, por um momento, você deixa de lado as próprias opiniões e valores para entrar no mundo do outro sem preconceitos. De certa forma, significa que você se coloca de lado.⁵

Assim, embora seja uma conexão emocional com a outra pessoa, a empatia não se baseia na tristeza, culpa, sofrimento ou fraqueza, mas no desenvolvimento de um relacionamento mútuo. Para compreender as opiniões, sentimentos, reações, preocupações e motivos da outra pessoa, precisamos utilizar nossas habilidades cognitivas para parar e pensar sobre a perspectiva dela. Precisamos ter a capacidade emocional de nos importarmos com a preocupação daquela pessoa. Importar-se não significa que concordemos com suas posições, lógica ou opiniões ou que pretendamos mudar de posição, mas significa, isso sim, que estamos sintonizados com o que a pessoa está vivenciando. Precisamos reconhecer suas opiniões, sentimentos e preocupações.⁶ A empatia

A empatia firme significa dar às pessoas aquilo que necessitam, não o que querem.

é muitas vezes relacionada à capacidade de detectar os sentimentos do outro.⁷ Muitas pessoas acreditam que ela é a qualidade mais importante para o desenvolvimento dos relacionamentos humanos, e muitos a consideram uma habilidade aprendida.⁸

No campo do desenvolvimento organizacional, a empatia implica risco por parte do líder. Requer que se aumente o grau da própria humildade e que se reduza a percepção da própria posição de poder. Ao demonstrar empatia, o líder revela seus sentimentos e valores para a organização.

A empatia é a capacidade de expressar as próprias emoções com maturidade e representa

uma habilidade complexa, que varia entre os indivíduos. Pode desenvolver relacionamentos positivos e melhorar a capacidade de resolução de problemas e tomada de decisões e levar ao cumprimento de metas pessoais e a um maior desenvolvimento da organização.⁹

Desenvolvimento Organizacional

As estruturas organizacionais podem ser mecanicistas ou orgânicas. As estruturas mecanicistas são os esquemas hierárquicos tradicionais com papéis claramente definidos, controle e tomada de decisões centralizados, habilidades previsíveis e confiáveis, supervisão próxima e informações que fluem verticalmente de cima para baixo. Dentro de uma estrutura mecânica, a padronização por meio de procedimentos operacionais é a norma, da mesma forma que a liderança é voltada ao status e a promoção por desempenho é lenta e constante. Essa estrutura rígida é típica de ambientes estáveis e imutáveis.

No extremo oposto do espectro organizacional estão as estruturas orgânicas. As estruturas orgânicas promovem a flexibilidade para reagir a ambientes em rápida mutação. Elas descentralizam e relaxam os papéis e autoridade na tomada de decisões, incentivando o desenvolvimento de novos tipos de habilidade de trabalho, que possam responder a tarefas em constante mudança. Relaxam-se as regras, o que promove e recompensa o fluxo de ideias novas e criativas por toda a organização. O clima organizacional orgânico estimula os funcionários de diferentes áreas profissionais, setores e formação a trabalharem juntos na resolução de problemas mediante o compartilhamento de informações e a promoção do trabalho em equipe e da criatividade dentro da organização. Com o tempo, normas e valores específicos se desenvolvem, enfatizando a competência pessoal, a perícia e a capacidade de agir de forma inovadora. Aspectos típicos da estrutura orgânica são a confiança, a autonomia, a gestão de conhecimentos e a comunicação aberta via redes.¹⁰

As empresas em ambientes extremamente competitivos e em constante mutação, como as indústrias tecnológica e farmacêutica, refletem muitas características orgânicas. O caráter complexo e de constante mutação da

contrainsurgência e de todo o espectro de operações forçou o Exército dos EUA a transformar-se em direção a uma estrutura mais orgânica.

Empatia Firme

Robert Goffee e Gareth Jones oferecem uma sugestão simples, mas profunda, em seu artigo “Why Should Anyone Be Led By You?” (“Por que alguém deveria ser liderado por você?”, em tradução livre). Sua resposta à pergunta do título é que os que nos inspiram devem nos liderar:

- (1) mostrando sua fraqueza de forma seletiva (revelando humildade e vulnerabilidade),
- (2) confiando na intuição (interpretando novos dados),
- (3) administrando com uma empatia firme (preocupando-se intensamente com os funcionários e com o trabalho que eles realizam) e
- (4) revelando suas diferenças (mostrando o que têm de especial).¹¹

O conceito de “empatia firme” vem ganhando aceitação entre os líderes empresariais e cientistas comportamentais. Visa a separar a empatia real e aplicável das aplicações acadêmicas vagas constantes da teoria inicial sobre relações interpessoais. Chris Sattlerwaite, Diretor Geral (*Chief Executive Officer — CEO*) da companhia Bell Pottinger Communications, adere ao conceito de “empatia firme”, rejeitando a definição suave constante de muitas obras sobre administração. Ele lida habilmente com os desafios de gerenciar pessoas criativas, ao mesmo tempo em que toma decisões difíceis. “Se necessário, posso ser implacável”, diz ele. “Contudo, enquanto estiverem comigo, eu prometo que o meu pessoal aprenderá algo.”¹²

A empatia firme significa dar às pessoas aquilo que necessitam, não o que querem. Para isso, é preciso equilibrar o respeito pelo indivíduo e a preocupação com as tarefas, o que não é fácil em



O tenente-coronel James A. Swords, comandante da Warrior Transition Unit, 10ª Divisão de Montanha, visita os soldados designados para o Forte Drum e seus familiares, Estado de Nova York, 9 de fevereiro de 2009.

Departamento de Defesa, MCS1 Chad J. McNealey

um ambiente extremamente competitivo e em constante mutação. A característica central da empatia firme é a dedicação de um líder aos seus seguidores e o desejo de ajudá-los profissional e pessoalmente. Ao contrário dos líderes complacentes e afáveis, os que praticam a empatia firme exigem ações firmes, diretas e centradas em valor, que não sacrifiquem os padrões, mas continuem sensíveis à necessidade de fazer com que os seguidores cresçam e se desenvolvam durante o processo.

A empatia firme demonstra uma compreensão total da visão ou situação do seguidor. Como apontam Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee, significa expressar emoções, e não abafá-las.¹³ Um

clima de liderança que promova a empatia firme beneficia os relacionamentos e a confiança, fortalecendo, assim, a organização.

Há poucos exemplos melhores de empatia “firme” que o demonstrado pelos líderes do sargento Alvin C. York. Ao ser recrutado, York, cristão devoto, informou aos seus comandantes, o capitão E.C.B. Danforth, comandante da Companhia G/ 328º Regimento de Infantaria, da 82ª Divisão; e o major George E. Buxton, comandante do 328º Batalhão de Infantaria da 82ª Divisão, que ele não acreditava em matar. Os exemplos do major Buxton e do capitão Danforth são relevantes ainda hoje. Reconhecendo um líder potencial e um soldado nato, esses homens cederam horas de seu precioso tempo para ajudar o soldado York a lidar com seu conflito espiritual. Até lhe concederam duas semanas de licença para ponderar sua decisão. Por causa de sua paciência e compreensão, foram capazes de se colocar claramente no lugar de York e entender seu dilema. Por sua vez, York foi capaz de se comprometer totalmente com suas responsabilidades e acabou salvando seu regimento da derrota.¹⁴

Qualquer que seja o fator que leve os jovens aos centros de recrutamento hoje em dia, eles normalmente têm três necessidades em comum com seus homólogos civis: a necessidade de afiliação, a necessidade de realização e a necessidade de poder.¹⁵ Os líderes empáticos sintonizados não só entenderão esses três desejos, como também criarão um forte sentido de coesão de unidade e trabalho em equipe. Em ambientes de baixa confiança, o fator mais importante de todos em determinar a confiança e a credibilidade é a percepção de preocupação, empatia e comprometimento. Vincent T. Covello, diretor do Centro de Comunicação de Riscos (*Center for Risk Communication*) e um dos principais especialistas na comunicação de crise, sustenta que as pessoas muitas vezes decidem se o comunicador é atencioso, empático e comprometido nos primeiros dois minutos de uma comunicação e, com frequência, nos primeiros nove a trinta segundos. Uma vez feita, a avaliação é, muitas vezes, extremamente resistente à mudança.¹⁶ Há cada vez mais indícios de que os indivíduos respondem ao líder se as demonstrações de empatia dele fazem com que se sintam compreendidos e valorizados. O comportamento empático do forte líder encoraja os seguidores, inculcando um maior grau de afiliação. O seguidor percebe, então, uma forte identidade coletiva e exibe um comportamento de cidadania organizacional em relação ao líder e aos colegas de trabalho. Os novos relacionamentos derivados da empatia costumam melhorar a percepção de integridade e credibilidade do líder e tendem a gerar a cooperação e a confiança.

O conhecimento e a compreensão adquiridos desse sentido de empatia capacitam os líderes a influenciar as emoções e atitudes dos seguidores, incluindo sentimentos de animação, entusiasmo e otimismo em apoio às metas e objetivos empresariais.¹⁷ Os grupos serão, assim, extremamente coesos. Se os líderes atenderem à necessidade de afiliação, é provável que se obtenham graus elevados de realização, à medida que o desenvolvimento profissional e a confiança aumentarem.

A orientação profissional e pessoal é uma ferramenta de desenvolvimento organizacional fundamental para os oficiais militares. A orientação de desempenho é um conceito de desenvolvimento

organizacional relativamente novo, derivado da pesquisa em psicanálise do Dr. Carl Rogers nos anos 40. O que o Dr. Rogers denominou “terapia centrada na pessoa” incluía uma mudança de soluções direcionadas para problemas individuais e relacionamentos mais pessoais com seus pacientes. Essa terapia os ajudava a perceber que eles podiam ajudar a si mesmos. Ele fazia isso impelindo a pessoa rumo ao crescimento e enfatizando o desempenho imediato e futuro em vez do passado. Ao retirar a responsabilidade pelo crescimento e desenvolvimento do terapeuta e

Quando devidamente realizada, a orientação requer humildade e abertura.

transfери-la para o paciente, um maior sentido de autoestima e confiança se desenvolvia.¹⁸

Os métodos de orientação do Exército supostamente não são diferentes. Os regulamentos do Exército exigem que os líderes de todos os escalões realizem sessões periódicas de orientação de desempenho profissional, mas a maioria dos meus alunos informa que elas são, na melhor das hipóteses, esporádicas. Ironicamente, a orientação de desempenho é o principal método para atender à necessidade de afiliação dos seguidores, e não há melhor ferramenta para promover um clima de empatia. Quando devidamente realizada, a orientação requer humildade e abertura. O líder facilita o diálogo com o soldado ao discutirem o desempenho individual e criarem planos de desenvolvimento. O líder deve ser paciente, concentrar-se claramente no soldado e escutar suas respostas. O líder precisa demonstrar sua capacidade não só de influenciar o soldado, como também de ser influenciado por ele, e ser capaz de falar livremente sobre questões que consideram importante não só para o soldado, como também para a organização.

Um líder observador verifica cuidadosamente a linguagem corporal do soldado e tenta detectar a emoção. Isso permite que o soldado expresse opiniões pessoais, apresente ideias e se sinta como um integrante valorizado da equipe. O comportamento empático do líder resulta

em descobertas valiosas sobre os desejos, necessidades e percepções dentro da organização. Segundo a obra clássica de Stephen Covey, *Principle Centered Leadership* (“Liderança Baseada em Princípios”):

A orientação é uma demonstração aberta de preocupação, que provavelmente contribuirá para o desenvolvimento de um vínculo ativo e identificação com o líder. Escutar as opiniões e preocupações deles com sinceridade, assim como ajudá-los em seu desenvolvimento profissional na solução de um problema pessoal, claramente ilustra o valor que o líder atribui ao soldado... Uma postura de empatia é extremamente atraente porque mantém o líder aberto, e os outros sentem que ele aprende e pode ser influenciado... A empatia significa estar aberto para o novo aprendizado e para a mudança. A chave para que os líderes os influenciem é a sua percepção de que eles têm influência sobre o líder.¹⁹

A confiança entre o líder e os liderados começa, muitas vezes, com a orientação. À medida que os soldados se tornam mais capacitados e profissionais, as oportunidades aumentam por meio da concorrência e da promoção. Uma vez que confie em um subordinado, o líder lhe confere mais responsabilidade e poder.

Idealmente, a orientação representa a fusão da humildade com a empatia; sem a humildade, não haverá uma verdadeira empatia. A análise empática de um funcionário ou organização pode determinar o estilo de liderança empregado. Como explicou o autor Stephen Covey, “a dinâmica humana é apenas mais uma variável em um ambiente organizacional complexo, e o estilo de liderança é adaptado para explorar o potencial total de cada funcionário”.²⁰

Aproveitando trechos de um estudo de caso elaborado por Matt Broaddus, um professor de liderança da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA, intitulado “If I Could Do It All Over Again...” (“Se eu pudesse fazer tudo de novo”, em tradução livre), segue um exemplo de orientação empática:

O tenente-coronel Mitchell estava no comando havia um ano. O batalhão foi enviado para o Afeganistão em maio, apenas um mês depois que ele assumiu

o comando. Seis meses depois de o batalhão ser desdobrado, os dias haviam se tornado indistinguíveis e passava-se de um desastre potencial para outro. A missão era excepcionalmente exigente, o batalhão estava sobrecarregado e os integrantes desempenhavam tarefas para as quais não haviam sido treinados. As condições nas bases avançadas de operações recém-estabelecidas eram difíceis, o tempo havia mudado de muito quente para extremamente frio, com ventos contínuos e súbitas tempestades de areia, o que fazia com que fosse difícil respirar e impossível permanecer limpo. As refeições (em bandejas e prontas para consumo) eram monótonas; as barracas de dormir estavam superlotadas; e chuveiradas com água quente eram raras. Ao longo do último mês, o capitão Pete Smith, comandante da Companhia Alfa, antes um líder de combate forte, motivado e extremamente competente, havia mudado. Tornara-se quieto e só se comunicava quando necessário. Estava sempre com uma expressão sofrida no rosto, e Mitchell sentia que ele o evitava. Além disso, o desempenho da Companhia Alfa estava se deteriorando. Ao ponderar o método para orientar o Cap Smith, o Ten Cel Mitchell primeiro considerou uma orientação de desempenho direta e unilateral, o velho método severo que ele empregara quando era um jovem comandante de companhia. Essa abordagem unilateral era fácil e colocaria Smith “de alerta”, delineando claramente as medidas corretivas que ele precisava tomar para manter o emprego. Contudo, ao analisar o desempenho e o comportamento anteriores de Smith, percebeu que havia algo errado. O desempenho não simplesmente piora sem um motivo. Ele fez algumas anotações, pegou seu capacete e foi atrás do Cap Smith. Encontrou-o em sua viatura, auxiliando o motorista, que fazia a manutenção. Ao vê-lo aproximar-se, Smith tomou a posição de sentido, mas não demonstrou emoção alguma. Depois de receber uma breve atualização da situação, o Ten Cel Mitchell pediu que Smith o acompanhasse. Andaram até a viatura e, depois de liberar

a equipe, subiram na traseira do veículo. O Ten Cel Mitchell removeu seu capacete e solicitou que Smith fizesse o mesmo. Explicou as circunstâncias da reunião e fez, então, algumas perguntas cuidadosamente selecionadas sobre o desempenho da unidade. O Ten Cel Mitchell ouviu atentamente o Cap Smith, observando suas reações. Não interrompeu, apenas escutou e observou. O Ten Cel Mitchell confirmou as respostas cuidadosamente, fazendo perguntas mais detalhadas e sugestivas sobre a vida pessoal e acontecimentos em casa do Cap Smith. O Ten Cel Mitchell observou, com base na aparência exausta, respostas evasivas e atitude inquieta do Cap Smith, que havia algo mais nessa história. Esse era um dos melhores e mais respeitados comandantes de companhia, cujo desempenho em combate havia sido notável. Mitchell foi paciente, compreensivo e empático em relação a Smith. Finalmente, depois de alguns minutos, o Cap Smith admitiu que Jake, seu único filho, que tinha cinco anos de idade, havia sido diagnosticado recentemente com linfoma e começaria a quimioterapia em alguns dias. Seu prognóstico era incerto. Embora sua mulher fosse uma pessoa forte, ela começava a sucumbir à pressão e à ansiedade. O Cap Smith sentia que estava em um beco sem saída. Sentia-se dividido entre sua lealdade à família e sua lealdade aos seus homens. A culpa e o estresse tinham um grave impacto sobre ele. Mitchell compreendeu a posição de Smith, porque havia enfrentando um caso de câncer em sua própria família. O Cap Smith estava aturdido demais para liderar sua companhia com eficácia. Embora o Ten Cel Mitchell não quisesse “perder temporariamente” um de seus melhores comandantes, era melhor tanto para Smith quanto para a companhia permitir que ele voltasse para cuidar do filho extremamente doente e da esposa emocionalmente esgotada. Fazia sentido, moldava o Cap Smith como futuro líder e gerava um impacto positivo sobre todo o batalhão.²¹

Os resultados da orientação do Ten Cel Mitchell terão efeitos positivos duradouros na organização

como um todo. À medida que o líder cultiva um clima de empatia, a organização se torna mais coesa e atenciosa. Os seguidores desejam imitar o líder, e um clima de empatia passa a permear a organização. Ele se manifesta por meio de um melhor desempenho da unidade; um menor número de medidas disciplinares, problemas e incidentes relacionados com o estresse; e maior lealdade para com a organização.

Técnicas para Desenvolver a Empatia

Martinuzzi observa que a “Empatia é o músculo emocional que se fortalece à medida que você o utiliza.”²² Goleman, Boyatzis e McKee também defendem essa ideia:

As pessoas empáticas são excelentes em reconhecer e atender às necessidades de clientes e subordinados. Parecem ser acessíveis e querer escutar o que as pessoas têm a dizer. Escutam atentamente, notando o que de fato preocupa as pessoas, e respondem com precisão. Os líderes alienados e desanimados são um dos principais motivos pelos quais as pessoas talentosas deixam uma organização, levando consigo o conhecimento da empresa.²³

Os líderes podem tornar-se mais empáticos? Como muitas áreas da teoria da liderança, elevar a empatia à categoria de atributo fundamental gera certo debate. As questões centrais parecem ser as seguintes:

- Os líderes podem ter sucesso sem desenvolver a empatia?
- A empatia é um atributo de liderança desenvolvido?

Empatia e sucesso. O produtor da Walt Disney Manly Kaplan afirma: “Conheci líderes que não tinham empatia alguma e eram líderes mesmo assim, mas os que a tinham me emocionaram e inspiraram mais.”²⁴ Muitos dos melhores líderes são líderes empáticos. São capazes de avaliar o estado de ânimo de uma organização, tomando o seu pulso emocional. Quanto a esse assunto, Goleman, Boyatzis e McKee observaram o que segue:

Se estiver sintonizado com que os outros sentem em um dado momento, um líder será capaz de dizer e fazer o que for apropriado, dissipando o medo, aplacando a raiva ou

compartilhando a alegria... A chave é tomar decisões inteligentes, que transformem aqueles sentimentos em ações positivas, que alcancem as metas e os objetivos organizacionais.²⁵

Os líderes do Exército que operam atualmente em ambientes afastados, perigosos e ambíguos podem, sem dúvida, identificar-se com a empatia demonstrada pelo tenente Rick Rescorla, um chefe de pelotão na Companhia Bravo, do 2º Batalhão/ 7º Regimento de Cavalaria, que combatia no Vietnã em novembro de 1965. Segundo o relato do general Moore sobre a Batalha da Zona de Pouso Raio-X (*Landing Zone X-Ray*), no Vale de Ia Drang, o Ten Rescorla, um veterano experiente do Exército britânico e suas operações em Chipre e Rodésia, demonstrou um gesto de empatia verdadeiramente inesquecível ao liderar seu pelotão em combate. Depois de fazer o reconhecimento do terreno do ponto de vista do inimigo, Rescorla reposicionou suas linhas, na expectativa do ataque dos norte-vietnamitas. Durante a primeira longa noite na Zona de Pouso Raio-X, detectando o estresse e o medo que permeavam o pelotão, ele incentivou a conversa entre as trincheiras para aliviar a tensão. “Quando nada mais funcionou”, ele cantou “Wild Colonial Boy” e uma música conhecida da Cornualha, “Going Up Camborne Hill”, que eram respondidas com gritos de “Hard Core!” e “Garry Owen!”, o que lhe assegurou que seus homens continuavam firmes.²⁶

Muitos dos melhores líderes... são capazes de avaliar o estado de ânimo de uma organização, tomando o seu pulso emocional.

Trinta e cinco anos depois, Rick Rescorla recorreu mais uma vez ao canto para aliviar os temores dos que estavam sob sua responsabilidade como vice-presidente de segurança da empresa Morgan Stanley, a firma de corretagem que ocupava 22 andares da torre sul do World Trade

Center. À medida que milhares de funcionários apavorados da Morgan Stanley evacuavam a torre, Rescorla cantava para eles da mesma forma que havia cantado para os soldados naquela longa noite no Vietnã. “Cantou ‘God Bless America’. Cantou músicas do Exército britânico nas Guerras Zulus. Cantou velhas canções de trabalhadores de minas do País de Gales.”²⁷

Todos os funcionários da Morgan Stanley escaparam do colapso, e esse velho soldado valente e determinado, mas empático, foi visto vivo pela última vez subindo as escadas com bombeiros de Nova York. Rick Rescorla é apenas um exemplo de muitos líderes empáticos de sucesso. Ícones da liderança como Washington, Grant, Lee, Bradley e Powell demonstraram graus de empatia. Assim, embora a maioria dos líderes tenha algum grau de empatia, os grandes líderes tornaram-se mestres nela.

Um atributo de liderança desenvolvido. Como a maioria das habilidades de liderança, uma vez que o líder se torne pessoalmente consciente da deficiência, há métodos para aprimorá-la. Segundo K.M. Lewis, da firma K.M Lewis Leadership Consulting:

Começa com o desejo sincero de modificar seu comportamento; a admissão de que a empatia não é apenas uma importante habilidade de liderança, como também uma habilidade de vida essencial, aplicável a todos os relacionamentos pessoais. Há pouca divergência quanto ao fato de que os que são capazes de ler as emoções do outro são mais eficazes em relacionamentos interpessoais.²⁸

Contudo, os líderes podem superar seu déficit de empatia? Sem dúvida, o processo começa com uma autoavaliação. Há inúmeras ferramentas de avaliação de liderança disponíveis, mas, independentemente da ferramenta utilizada, ela deve seguir-se de um plano de aperfeiçoamento. Para muitas pessoas, a empatia não é uma característica ou habilidade natural. A complexidade da empatia reside no fato de que ela requer o domínio da escuta empática. De todos os atributos e habilidades de liderança, saber escutar talvez seja o mais importante.²⁹

A escuta empática é muitas vezes empregada como sinônimo de “escuta ativa” ou “escuta reflexiva”, mas, na realidade, difere por causa do seu foco no controle. Na verdade, a escuta

ativa e a escuta reflexiva raramente digerem o significado físico ou emocional completo transmitido pelo comunicador e nunca atingem uma compreensão total do seu “ponto de vista”.³⁰ Como diz Baldoni, a escuta empática “cria uma dinâmica poderosa de interação humana, que permite que as pessoas sintam que foram ouvidas, realmente ouvidas. Essa é uma das melhores formas de desenvolver confiança e relacionamentos duradouros com outro ser humano.”³¹ A escuta empática é, assim, um nível mais profundo de escuta — a disciplina de se esforçar pelos outros ao realmente tentar “ver como eles veem e sentir o que eles sentem”.

Martinuzzi sugere várias outras medidas essenciais que os líderes podem tomar para melhorar sua empatia:

- Não interrompa. Não rejeite, não apresse, não desafie.
- Aumente sua capacidade de entender a comunicação não verbal do outro, porque as pessoas muitas vezes não comunicam abertamente o que sentem.
- Pratique a regra dos 93%. As palavras representam 7% da mensagem total comunicada. Os outros 93% são comunicados pela linguagem corporal. Franzir a testa, bocejar ou olhar para o relógio demonstram uma falta de interesse e compreensão.

A empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma habilidade desenvolvida, que gera a confiança...

- Esteja totalmente presente. Não faça outras coisas enquanto se comunica. Não mande e-mails, não atenda ligações, não trabalhe com documentação. Isso é desrespeitoso e demonstra que você tem outras prioridades.
- Sorria. Demonstre uma postura positiva — uma postura que demonstre que você quer estar ali.
- Encoraje as pessoas, especialmente as quietas. Confirme tudo o que disserem e faça perguntas sugestivas para buscar clareza.

- Mostre às pessoas que você se importa demonstrando interesse por elas. Demonstre uma curiosidade autêntica sobre suas vidas. Faça perguntas sobre seus hobbies, desafios, famílias e aspirações.

- Ao visitar um subordinado, não fique de pé ao falar. Sente-se e fique no mesmo nível.
- Tome o pulso de um departamento ou organização. Aprenda a ler o estado de ânimo.
- Treine seus funcionários para serem empáticos.³²

Embora não seja exclusiva, essa lista oferece um bom ponto de partida para desenvolver um caráter empático.

Aplicação

Diferentemente de muitas definições de liderança, a caracterização do Exército constante do Manual de Campanha *FM 6-22, Army Leadership* (Liderança do Exército), impõe diretamente aos seus líderes a obrigação adicional de “melhorar a organização”.³³ O general Creighton Abrams resumiu com eloquência a organização do Exército: “Os soldados não estão no Exército. Os soldados são o Exército.”³⁴ A empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma habilidade desenvolvida, que gera a confiança, melhora a comunicação e promove relacionamentos dentro e fora das organizações. Nossos soldados são inteligentes, inovadores, adaptáveis e criativos. São hábeis em tecnologia e desejam fortemente cumprir a missão. O desenvolvimento pessoal e profissional empático promove um clima de liderança, que respeita os indivíduos e estabelece uma base para o aprendizado individual e organizacional.

Embora seja uma palavra mal compreendida, a empatia é uma habilidade de liderança, que é tão significativa que o Exército a incluiu entre os seus doze atributos da liderança. A liderança empática é uma habilidade interpessoal poderosa, a qual, quando cultivada e empregada, aprimorará os relacionamentos humanos e construirá uma organização melhor e mais bem-sucedida.**MR**

Agradecimentos especiais a Thomas C. Wingfield, Christian B. Keller e Joseph P. Doty pelas suas contribuições a este artigo.

Força Aérea dos EUA, Sgt Brian E. Christiansen



Um comandante conversa com seus subordinados durante reunião de comandantes em Camp Shelby, Mississippi, 19 de abril de 2007.

REFERÊNCIAS

1. U.S. Army Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO] October 2006), pp. 4-9.
2. MARTINUZZI, Bruna. *What's Empathy Got To Do With It?* (West Vancouver, British Columbia: Clarion Enterprises Ltd, 2006), disponível em: <<http://www.increaseyourreq.com>> (28 de maio de 2008).
3. MORLEY, Karen. "In-focus Leadership Challenges: Australian Survey Provides Insights", *Leadership in Action* 25, no. 5 (November/December 2005), pp. 14-17.
4. Merriam-Webster's Dictionary of Synonyms online, s.vv. "empathy", "sympathy", "compassion", "pity", disponível em: <<http://www.merriam-webster.com>> (22 de maio de 2008).
5. ROGERS, Carl R. (Boston: Houghton Mifflin, 1980), pp. 142-43, citação no ensaio de John Stewart e Milt Thomas, "Dialogic Listening: Sculpting Mutual Meanings", in STEWART (ed.), *Bridges Not Walls: A Book About Interpersonal Communications*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1995), p. 186.
6. MARTINUZZI, p. 2.
7. BRENNER, Rich. "The Use of Empathy", *Point Lookout* 6, no. 1, 4 de janeiro de 2006, disponível em: <<http://www.chacocanyon.com/pointlookout/060104.shtml>> (22 de maio de 2008).
8. ROWAN, John. "A Guide to Humanistic Psychology: The Person-Center Approach", *Association of Humanistic Psychology*, 2001, disponível em: <http://www.ahpweb.org/rowan_bibliography/chapter6.html> (24 de outubro de 2007).
9. KELLETT, Janet B.; HUMPHREY, Ronald H.; SLEETH, Randall G. "Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders", *Leadership Quarterly* 17 (August 2006): pp. 146-62.
10. JONES, Gareth R. *Organizational Theory, Design, and Change*, 5th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007), pp. 106-107.
11. JOFFEE, Robert; JONES, Gareth R. "Why Should Anyone Be Led By You?" *Harvard Business Review* 78, no 5 (September/October 2000), disponível em: <<http://web.ebscohost.com.lumen.cgscarl.com/ehost/detail?vid=6&hid=20705d>> (20 de dezembro de 2007).
12. Ibid. p. 4.
13. GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School, 2002), p. 50.
14. FM 6-22, 8-4.
15. JAEPIIL, Choi. "A Motivational Theory for Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment", *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13, no. 1 (Fall 2006), disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1137036221&sid=1&Fmt=3&clientId=417&RQT>> (1 de março de 2008).
16. COVELLO, Vincent T. "Principles of Good Risk Communication Practices and Crises: Tools and Techniques for Communicating Effectively and Radiation, Nuclear Energy, and Related Technologies". (Trabalho elaborado para a oficina sobre boas práticas de comunicação no Extremo Oriente, Tsuruga, Japão, pp. 15-17 novembro de 1999).
17. GEORGE, J.M. "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations* 53 (2000), pp. 1027-55.
18. ROGERS, Carl R. "Significant Aspects of Client-Centered Therapy". Publicado originalmente em *American Psychologist* 1, pp. 415-22, (1942), recurso de Internet desenvolvido por Christopher D. Green, York University, Toronto, Ontário, março de 2000, disponível em: <www.psychclassics.yorku.ca/Rogers/therapy.html> (20 de maio de 2008).
19. COVEY, Stephen R. *Principle Centered Leadership* (New York: Fireside, Simon Schuster, 1992), pp. 45-46.
20. GELLER, Scott E. "Empathic Leadership", *International Statement for Industrial Safety & Hygiene News Magazine*, 2000, disponível em: <www.safetyperformance.com/pdf/Articles/2000/EmpathicLeadership.pdf> (20 de maio de 2008).
21. BROADDUS, Matt. "If I Could Do It All Over Again...", in *US Army Command and General Staff College, 2008, L100: Developing Organizations and Leaders: Advance Sheets and Readings Student Issue*, agosto de 2008 (Washington, DC: GPO, 2008).
22. MARTINUZZI, p. 2.
23. GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, p. 50.
24. BENNIS, Warren. *Managing People is Like Herding Cats* (Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1997), p. 107.
25. GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, p. 30.
26. MOORE, Harold G.; GALLOWAY, Joseph L. *We Were Soldiers Once... and Young: Ia Drang-the Battle that Changed the War In Vietnam* (New York: Random House Publishing Group, 1992), p. 201.
27. GALLOWAY, Joseph L. "From Vietnam to 9/11, Remembering A True Hero", *Salt Lake Tribune*, 7 de abril de 2006.
28. LEWIS, K.M. "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders". *Journal of Organizational Behavior* 21 (2000): pp. 221-34, citação em LIVINGSTONE, Holly; NADIWON-FOSTER, Maria; SMITHERS, Sonya. *Emotional Intelligence and Military Leadership* (Canadian Forces Leadership Institute, Ministry of Defence: 11 de março de 2005).
29. BALDONI, John. *180 Ways to Walk the Leadership Talk: The "How To" Handbook for Leaders at All Levels*, eds., HARVEY, Eric; BALDWIN, Juli; MASON, Jill (Dallas: The Graphics Group, 2006), p. 1.
30. COVEY, Stephen R. *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* (New York: Fireside, Simon Schuster, 1989), p. 24.
31. HUNTER, James C. *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader* (New York: Crown Publishing Group, 2004), pp. 114-16.
32. MARTINUZZI, pp. 2-4.
33. FM 6-22, pp. 1-2.
34. ABRAMS, Creighton. citação em SORLEY, Lewis. *A Better War* (New York: Harcourt, Inc., 1999), p. 370.

Errata - 9 Nov 18

Correções ao trecho correspondente à referência nº 31: Como diz [Hunter], a escuta empática cria uma "dinâmica poderosa de interação humana" que permite que as pessoas "sintam que foram ouvidas, [r]ealmente ouvidas"; essa é "uma das melhores formas [...] de desenvolver confiança" e relacionamentos duradouros "com outro ser humano"³¹.