

EMPATIA CIBERNÉTICA DE COMPETÊNCIA INCONSCIENTE: Excelência na Comunicação para Profissionais do Século XXI.



“Saber ouvir é tão inteligente quanto saber falar, mas saber sentir o que o outro deseja expressar e saber reagir com a emoção adequada e dosada é muito mais sábio e oportuno para que haja uma comunicação límpida, nobre e efetiva (eficaz e eficiente).”

Ricardo Gaz

É um campo muito vasto falarmos hoje em dia em sucesso profissional; para tanto precisaria buscar no estudo do comportamento humano e seus efeitos uma visão pragmática da comunicação e de suas relações interpessoais. Neste contexto o sucesso profissional é primeiramente um produto da *capacidade e tendência de empatia*¹ do indivíduo, seja em qualquer área de atuação, se fazendo ainda mais presente nas profissões que se estabelecem uma relação de ajuda. Acredito assim, que a capacidade e tendência empática do indivíduo extrapolam seus relacionamentos profissionais e trazem sucesso para todas as áreas de sua vida, como na família, na escola e nos relacionamentos como um todo. O interesse desse artigo parte de uma sensação que se delineia a partir da experiência profissional e pessoal ao longo dos anos vivendo uma intensa relação com colaboradores, fornecedores e clientes em organizações industriais e de serviços, nas palestras e treinamentos ministrados a públicos heterogêneos, reforçados pelo convívio familiar e social.

Desta maneira, o que inicialmente era uma intuição foi claramente se materializando, com a experiência acumulada de novos conhecimentos adquiridos e a percepção concreta, de que o sucesso pessoal, profissional e organizacional centra-se na qualidade das relações humanas e da excelência na comunicação, onde o primeiro passo para alcançá-las está na empatia².

O mundo moderno, a velocidade dos acontecimentos, a gama de informações, as dificuldades do cotidiano, tem cada vez mais afastado o ser humano daquilo que realmente lhe é importante, enquanto ser social, que são as pessoas que o rodeiam. Costumamos ignorar uma característica essencial quando se vive em sociedade, a empatia, e, quando subjugamos essa força poderosa de compartilhar, nos tornamos ineficazes e nos esquecemos do poder da palavra sinergismo. Segundo a filosofia de Martin Buber que inaugura uma investigação profunda e inovadora sobre o que denominou de “esfera do inter-humano” onde o diálogo verdadeiro acontece. O autor considera que o diálogo verdadeiro passa a existir quando se tem a “palavra verdadeira” que nasce do encontro genuíno entre os homens.

O problema é que passamos a maior parte de nossas vidas atuando profissionalmente, e, se não buscarmos a humanização de nossas relações interpessoais neste contexto, criamos um abismo à nossa frente que acaba por nos rodear e de repente nos vemos sós em meio à multidão. Desta forma, surge a importância de mudarmos nossa atitude frente nossas relações interpessoais no trabalho, nos tornando profissionais com grau de excelência em nossa comunicação, e essa excelência se inicia com a habilidade de criar relações interpessoais produtivas, sinérgicas e agradáveis, ou seja, mais humanas.

Não buscamos esgotar o assunto, dada a paradoxal complexidade universal e unitária da comunicação inter-humana, o que seria impossível em um artigo, mas buscamos iniciar uma conversa onde objetivamos colocar luz nesta área de nossas vidas, onde podemos nos tornar profissionais ou mesmo, mais amplamente, pessoas mais empáticas. Portanto, mais eficazes, atingindo assim, um grau mais alto de sucesso, tanto quantitativo, quanto qualitativo em nossas relações interpessoais.

Nesta esfera a empatia cumpre funções de abrir caminho para a aproximação, informação, ensino / aprendizagem, motivação, liderança, influência e para a ajuda. A empatia amplifica, intensificando estas atitudes, buscando aliviar as necessidades de si mesmo e do outro, exprimindo-se, assim, na forma mais ativa da *abordagem centrada na pessoa*, que segundo Rogers (1962), trata-se de “uma filosofia, um modo de ver a vida, um modo de ser, que se aplica a qualquer situação onde o crescimento - de uma pessoa, de um grupo, de uma comunidade - faça parte dos objetivos.”

Tomamos como conceito de empatia a capacidade de um indivíduo em se reconhecer no outro e compartilhar com ele seus sentimentos, emoções, condição situacional e representações sensoriais e

*estruturas de mundo*² no momento em que se processa a comunicação; promovendo assim uma conexão e sintonia inconsciente entre as partes envolvidas neste processo do relacionamento, proporcionando compreensão, confiança, segurança e ternura aos indivíduos envolvidos neste sistema, permitindo uma comunicação eficaz e eficiente.

Desta maneira abordamos a empatia como um importante fator situacional, um fenômeno de integração entre subjetividades que levam ao crescimento mútuo, baseado no compreender e se fazer compreendido, onde através dela se atinge um grau de excelência na comunicação humana e fator impar na promoção das relações interpessoais e sucesso profissional, sendo uma competência que pode ser adquirida e desenvolvida até se tornar um hábito, i. é, uma competência de nível inconsciente.

Para tanto tomamos a termo os seguintes pressupostos:

1-A empatia é uma competência que pode ser aprendida e desenvolvida;

2-A empatia traz em si uma diferença qualitativa nas relações interpessoais;

3-Quando você pratica a empatia intencional e repetidamente ela se desenvolve até ser uma competência inconsciente (um hábito);

4-A comunicação tem uma finalidade, um objetivo de expressar sentimentos, idéias e pensamentos de forma que possam ser compreendidos por outras pessoas;

5-Em toda comunicação há um responsável que se compromete com a idéia de se fazer entendido, e que assume a responsabilidade, traduzida em habilidade de resposta, como *facilitador* do resultado deste processo. A conduta deste indivíduo é fundamental para o estabelecimento do fenômeno de empatia, no sentido de atingir seus objetivos, que é a excelência na comunicação, agindo de maneira intencional fazendo-se ser entendido e estabelecendo uma relação interpessoal de qualidade.

O termo *Empatia Cibernética de Competência Inconsciente* nasce tendo como referências para nossa proposição várias áreas da ciência, dadas as características subjetivas e multidisciplinares que envolvem o ser humano, seu comportamento, comunicação e relações interpessoais. Desta maneira, a empatia será tratada como um processo dinâmico, onde a direção do diálogo e a expressão do comportamento são apresentadas pelo receptor e acompanhadas pelo facilitador de maneira cibernética³, facilitando a relação empática, onde se cria uma abertura à colocação do objetivo da comunicação apresentada pelo facilitador. Essa competência é passível de ser aprendida e desenvolvida integralmente, se tornando uma competência inconsciente, levando a excelência na comunicação.

Esse tipo de relação interpessoal, necessariamente, situa-se no campo onde acontece o encontro entre duas ou mais pessoas, no domínio inter-humano, sendo que o caráter comportamental e mental da relação que se estabelece entre o *facilitador* e o *receptor* pode ser o vórtice por onde passam muitas das *atitudes* nesta interação. Defini-se atitude como uma predisposição a pensar, sentir, perceber e agir de certa maneira em relação a um ser qualquer (Kellinger, 1964, p. 483). Dentro deste contexto, o interesse é explorar o universo desse encontro, as habilidades básicas de criar uma relação empática, no sentido de demonstrar atitudes, comportamentos, postura e conhecimentos que favoreçam as condições, para que esse encontro ocorra de forma integral e autêntica. Não nos referimos a técnicas simplesmente, pois estas podem ser exteriorizadas sem que estas atitudes sejam realmente interiorizadas, assim não se sustentando ao longo do tempo. Em Saint-Arnoud, 1969, 121-123, a fragilidade e a não permanência de técnicas que não brotam das atitudes internas foram demonstradas várias vezes. Para isso usamos o paradigma proposto por Rogers (1980) sobre um novo modelo de poder:

O paradigma da cultura ocidental é de que a essência das pessoas é perigosa. Assim, elas precisam ser ensinadas, guiadas e controladas por aquelas que são investidas de autoridade superior.

Contudo, nossa experiência e a de um número crescente de psicólogos humanistas têm demonstrado que existe um outro paradigma muito mais eficiente e construtivo para o indivíduo e para a sociedade. Segundo nosso ponto de vista, dado um clima psicológico, o ser humano é digno

de confiança, criativo, automotivado, poderoso e construtivo - capaz de realizar potencialidades jamais sonhadas.

O primeiro paradigma, o controle do lado ruim da natureza humana, levou a civilização à beira do desastre. Será que a sociedade chegará a reconhecer a eficácia do segundo paradigma? Esta parece ser a única esperança de sobrevivência.

Nesse contexto trazendo a lume o que disse, Francis Bacon: “que conhecimento é poder”, acrescentamos sob uma luz pragmática que conhecimento é poder quando colocado em prática, e reconhecendo que a força da comunicação e das relações interpessoais são uma forma incontestável de poder, há um momento nesta interação que pode potencializar nossas ações criando sinergismo e trazendo resultados positivos em nossas vidas é a relação empática que traz em si o segundo paradigma apresentado por Rogers.

Então para o estabelecimento de uma empatia autêntica, inicialmente lançamos mão de três variáveis apresentadas por Carl Rogers, psicoterapeuta próximo ao pensamento existencial fenomenológico, enquanto condições que tornam as relações humanas mais facilitadoras de conhecimento, de aperfeiçoamento e de maturidade dos indivíduos:

A primeira variável pode ser chamada de autenticidade, sinceridade e congruência: um viver abertamente os próprios sentimentos e atitudes do momento, “se fazendo transparente”.

A segunda atitude que ele chama de “aceitação incondicional”: uma atitude positiva de aceitação, interesse e consideração pelo outro. Uma consideração integral e não condicional pelo receptor.

O terceiro elemento facilitador da relação é a compreensão empática: onde o facilitador compreende os sentimentos e os significados pessoais da experiência vivida pelo receptor e demonstra esta compreensão ao receptor.

Estes aspectos facilitadores da relação agem de modo a levar a uma mudança comportamental, descrita por Rogers (1962):

Resumidamente, eu diria que se as pessoas são aceitas e consideradas, elas tendem a desenvolver uma atitude de maior consideração em relação a si mesma. Quando as pessoas são ouvidas de modo empático, isto lhes possibilita ouvir mais cuidadosamente o fluxo de suas experiências internas. Mas à medida que uma pessoa compreende e considera o seu eu, este se torna mais congruente com suas próprias experiências. A pessoa torna-se mais verdadeira, mais genuína. Essas tendências, que são recíprocas das atitudes do terapeuta, permitem que a pessoa seja uma propiciadora mais eficiente de seu próprio crescimento. Sente-se mais livre para ser uma pessoa verdadeira e integral.

Estas atitudes facilitadoras podem ser aprendidas por qualquer profissional ou não profissional.

Segundo Steffllre & Grant (1976):

É especialmente digno de nota que as condições facilitadoras possam ser ensinadas a não profissionais, que podem aplicá-las a inúmeras situações interpessoais. Por exemplo, Gendlin (Capítulo 20 em Rogers e outros, 1967) argumenta que não é só economicamente impossível propiciar psicoterapia individual a todos os pacientes hospitalizados... é mais econômico e provavelmente mais produtivo treinar toda sua equipe para oferecer condições facilitadoras. Pessoas que não pertencem ao hospital e que poderiam estar interessadas em visitar um ou dois pacientes regularmente podiam também ser treinadas.

Entendemos que a autenticidade, a aceitação afetuosa e a compreensão empática são atitudes básicas para realizar mudanças favoráveis no receptor durante a comunicação e até mesmo de forma duradoura. Em contrapartida inúmeras outras variáveis facilitadoras podem também ser aprendidas e

desenvolvidas, para gerar um clima de empatia e mantê-lo durante o contato com o outro, tais como: auto-conhecimento; gerenciamento do “eu”; interesse genuíno pelo outro; comprometimento e responsabilidade com o processo de comunicação; reforço interpessoal; acuidade sensorial e respostas semelhantes; demonstrar empatia; escutar ativamente; respeito; concreticidade; confrontação cuidadosa; imediatez; elogio x crítica; competência social; resiliência; auto-revelação apropriada; abertura; flexibilidade; intimidade de contato interpessoal; espontaneidade e outras que vem sendo propostas e pesquisadas como variáveis de condições do terapeuta e que podem e devem ser aplicadas na excelência da comunicação em qualquer atividade.

Considerando os conceitos de aprendizagem do psicólogo americano George Miller (1956), temos os quatro estágios de aprendizagem: 1- Incompetência inconsciente; 2- Incompetência consciente; 3- Competência consciente; 4- Competência inconsciente, onde, uma forma de aprender é dominar conscientemente pequenos segmentos de comportamento e reuni-los em segmentos cada vez maiores, de modo a torná-los habituais e inconscientes. Ao desenvolvermos as habilidades aqui apresentadas e mantermos a atitude centrada na pessoa, utilizando cada habilidade como uma competência consciente, esta se tornará uma competência inconsciente, aumentando nossa capacidade e tendência empática.

Mediante estas explanações consideramos a excelência na comunicação a arte de dar o melhor de nós e extrairmos o melhor dos outros, atingindo os objetivos e resultados que queremos neste processo. No mundo profissional, através de uma comunicação mais eficaz, representadas por uma atitude mental e uma maneira de estar no mundo, a empatia tem sido considerada como um fenômeno essencial na excelência da comunicação humana.

Segundo Thayer (1972, p. 31) :

A comunicação é como um processo mediante o qual duas ou mais pessoas se entendem; é a mútua troca de idéias através de qualquer meio efetivo; transmissão ou intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações, através da fala, da escrita, ou de símbolos; é a combinação de estímulos ambientais para produzir certo comportamento desejado por parte do organismo.

Fazendo uma ponte com o estudo de Mehrabian e Ferris (1967), que demonstraram que a comunicação envolve muito mais do que apenas palavras, sendo que a comunicação não verbal também é reconhecida como um meio efetivo de se comunicar. Assim, as palavras são uma pequena parte da nossa capacidade de expressão como seres humanos. Seus estudos demonstraram que numa apresentação diante de um grupo de pessoas, 55% do impacto são determinados pela linguagem corporal - postura, gestos e contato visual -, 38% pelo tom de voz e apenas 7% pelo conteúdo da apresentação (verbal). Mais adiante, Applbaum *et al* (1974) comprovaram que 35% do significado é verbal em contraposição a 65% dito não verbal.

A interatividade do indivíduo no processo se faz presente na visão cibernética do antropólogo George Bateson, que é considerado um dos fundadores do pensamento cibernético nas ciências sociais. Bateson desenvolveu teorias onde as relações sociais poderiam ser vistas como “comunicações entre membros co-dependentes cuja interação habitual é caracterizada por circularidades, oscilações, limites dinâmicos e feedback”. Cabendo assim, ao facilitador *ouvir ativamente* e observar os sinais não verbais emitidos no contato com o receptor, *acompanhando e respondendo*³ a estes sinais, facilitando assim uma sintonia entre os membros envolvidos na comunicação que se estabelece.

A escuta ativa que aqui falamos, segundo Gordon (1993), é estar totalmente disponível ao outro “como ele é” e não “como o vejo” ou “como gostaria que ele fosse”. Do mesmo autor: “Nós escutamos sempre em função do que somos, com os nossos desejos conscientes e inconscientes, nossas esperanças, nossas lembranças, nossa história. Mas também é em função do que nós somos que nós ouvimos”.

Ainda, segundo Covey (1994): “A causa principal dos problemas de quase todas as pessoas é basicamente a comunicação; as pessoas não escutam com empatia. Escutam do interior de sua autobiografia. Faltam-lhes a habilidade e a atitude de empatia”.

Através da escuta ativa podemos receber feedback da qualidade da interação e seus efeitos no receptor de maneira a nos auto-regularmos mediante nosso comportamento e o que dizemos. Da mesma

maneira, também podemos reagir conscientemente à comunicação não verbal emitida pelo receptor, através de seu tom de voz e outros nuances envolvidos com a fala e através de sua gestualidade buscando assim acessar o estado interior do receptor, através da paracomunicação que é um termo sugerido por Trager (1958) e Joos (1962) para denominar o comportamento comunicativo que não tem base na língua, mas que está freqüentemente sincronizado com fenômenos lingüísticos e, propriamente paralingüístico.

Ainda, segundo Sebeok (1977 221): "As pessoas são capazes de decodificar, deliberadamente ou não, mensagens; e (de decodificar) mensagens sabendo o que estão fazendo ou sem o conhecimento consciente do que elas significam". Assim o *estar atento ao outro* em sua comunicação não verbal também permite uma regulação do fluxo comunicativo (feedback). Assim sendo, podemos também oferecer feedback ao receptor *demonstrando empatia* ao resumirmos o que ele diz, quando possível usando as palavras do mesmo, num processo não linear de circularidades e feedbacks constantes, que, todavia são complexas como as estruturas comportamentais humanas, mas que resultam em identificação no momento presente do encontro.

Concordamos então tanto com Buber quanto com Rogers que apontam em direção do inter-humano, onde se instaura a entrega na relação, uma aceitação do outro em sua totalidade, a fluidez do encontro, e uma abertura para a experiência onde nada está previsto de antemão, onde tudo acontece no aqui e agora, no processo de tornar-se.

Concluimos que a relação empática deve se iniciar no momento em que ocorre este encontro e deve ser mantida durante o mesmo, sendo o receptor que através de suas oscilações expressivas nos oferece o feedback para percebê-lo integralmente e agirmos de acordo com sua resposta de maneira intencional e cibernética. Embora distante da cibernética clássica, mas efetiva em alguns pontos: na clareza dos objetivos da comunicação e na identificação dos resultados que estão sendo obtidos junto ao receptor. O facilitador através de atitudes auto-reguladoras e fortalecedoras de ciclos positivos reguladores, atingirá um nível de sistema bem sucedido que tende a estabilidade, consistência e harmonia. Uma maneira empática de se comunicar, atingindo a excelência na comunicação em direção a uma relação ganha-ganha.

O ato de gerar intencionalmente uma relação empática apresenta elementos fundamentais para se fazer entendido, ou seja, para a comunicação: o entendimento da transubjetividade do ser humano, ou, em outras palavras, da sua comunicabilidade e representações mentais, assim como, de seu modelo de mundo. A comunicação interpessoal é feita de subjetividades e também dialoga através destas subjetividades. A amplitude da comunicação bem sucedida depende do comunicador alcançar um caráter autêntico; de conseguir falar e se expressar também de forma não verbal a outras subjetividades.

Apontamos para o caráter pressuposto e pré-conceitual de que grande parte da comunicação interpessoal ocorre a nível inconsciente, subliminar e não verbal. Daí o papel fundamental do desejo genuíno de estabelecer um processo de empatia, interesse, respeito e confiança, traduzindo na linguagem não verbal a "congruência" de seu comportamento, com suas intenções e o objetivo da comunicação mediante o receptor.

Acreditamos portanto, que estabelecida a empatia, ela permite que se realize uma relação dialógica de qualidade entre o comunicador e o outro, e, atingindo o objetivo a que se propõe a comunicação com eficácia e eficiência, sendo preservado o respeito pelo outro, gerando uma relação interpessoal satisfatória entre o facilitador e o receptor, baseada no respeito e na confiança, que levam a ação, constituindo a excelência na comunicação.

1 Segundo Sierra et al, é necessário fazer uma distinção entre capacidade empática e tendência empática. Uma capacidade se refere à habilidade de um indivíduo para conectar-se em alguma atividade mental, a habilidade de adotar as perspectivas dos outros ou entender os próprios estados internos de si mesmo. Uma tendência, em contraste, se refere à probabilidade real de adotar a perspectiva do outro ou entender o estado interno de si mesmo.

2 Mead y Piaget definem empatia como a habilidade cognitiva, própria de um indivíduo, de tomar a perspectiva do outro ou de entender algumas de suas estruturas de mundo, sem adotar necessariamente esta

perspectiva. Segundo Eisenberg & Strayer, 1987, a empatia é definida como uma resposta emocional que deriva da percepção do estado ou condição da outra pessoa, sendo congruente com essa situação.

3 Alguns autores argumentam que a empatia engloba respostas com pautas afetivas e cognitivas. Assim, se tem uma diferenciação entre empatia cognitiva, que envolve uma compreensão do estado interno da outra pessoa e uma empatia emocional (ou afetiva), que envolve uma reação emocional por parte do indivíduo que observa as experiências do outro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BATESON, G. & MEAD, M. Balinese character: a photographic analysis. New York Academy of Science, 1942. (Special Publication, 2)
- BUBER, M., Eu e Tu, Tradução de Newton Aquiles Von Zuber, Editora Moraes, São Paulo. 1974.
- BUBER, M., *Do Dialogo e do Dialógico*. Editora Perspectiva, São Paulo, 1982.
- COVEY, S. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro. Campus. 1994
- GARDNER, H. *A Nova Ciência da Mente*. São Paulo: EDUSP. 1995.
- GAZ, R.. Ser total: Reflexões para tornar a organização triunfante respeitando o ser humano: uma abordagem tridimensional, Rio de Janeiro: Suma Econômica, 2002, 160 p.
- GORDON, T. Leader effectiveness training. New York, Wynden Book, 1993.
- MEHRABIAN e FERRIS, "Interference of attitudes from nonverbal communication in two channels", in The Journal of Counseling Psychology, vol. 31, 1967, pp. 248-252
- MILLER, G., "The magic number seven, plus or minus two", 1956.
- PIAGET. A Representação do Mundo na Criança. Rio de Janeiro: Record. 1926.
- RAPPORT, Nigel; OVERING, Joanna. Cybernetics. In: RAPPORT, Nigel; OVERING, Joanna. Social and cultural anthropology: the key concepts. London: Routledge, 2000. p.102-115.
- ROGERS, C. R., Tornar-se pessoa, Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1998.
- ROGERS, C. R. Um jeito de ser. São Paulo, Editora Pedagógica Universitária, 1983.
- RECTOR, M. R. E TRINTA, A. R. Comunicação não-verbal: a gestualidade brasileira. Petrópolis, Vozes, 1985.
- SEBEOK T. A. How animals communicate. Bloomington, Indiana University Press, 1977.
- SAINT-ARNOUD, Y. La consultation Pastorale d'orientation rogeriéne. Desclée de Brower, 1969.
- SIERRA, A. L.; CABRERA, P.M.; MATUS, A. P.; VERA, M. S. (z). Empatia: uma nova monografia de psicologia social. <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/empatia.html.01/02/05>.
- STEFFLRE, B. & GRANT W.H. Teorias de aconselhamento. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRAGER, G. L. Paralanguage: a first approximation. Studies in Linguistics, 13 (1-2), 1958.
- THAIYER, L. Princípio de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas. Tradução Esdras do Nascimento e Sonia Coutinho, São Paulo, Atlas, 1972, 375 p.



Autor do artigo: Flávio Souza, Trainer Coach da International Coaching Community - ICC e Formador de Coaches da Lambent do Brasil.
www.voceencedor.com.br // www.flaviosouza.com.br

Fonte:

Publicado no livro: Neuropsicologia & Aprendizagem: para Viver Melhor
 Sociedade Brasileira de Neuropsicologia e Aprendizagem - SBNA

Organizadora: Luiza Elena L. Ribeiro do Valle

ISBN: 8586653780

Tecmedd Editora: <http://www.tecmeddeditora.com.br/8586653780.htm>

Saiba mais:

Inicie seu aprendizado em Coaching

<http://www.voceencedor.com.br/cic.php>

Torne-se um Coach!

http://www.voceencedor.com.br/curso_certificacao_internacional_em_coaching_sao_paulo.php

Siga-nos no Twitter

<http://www.twitter.com/flaviosouza>

<http://www.twitter.com/voceencedor>

Nosso Facebook

<http://www.facebook.com/#/profile.php?ref=name&id=100000568767257>

Assista nossos vídeos no YouTube

<http://www.facebook.com/#/profile.php?ref=name&id=100000568767257>

Perfil no orkut

<http://www.orkut.com.br/Main#Profile.aspx?origin=is&uid=1900578028244884438>

Comunidade no orkut

<http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=45142146>

Perfil no Yubliss

<http://www.yubliss.com/user/hub/>

Conheça nossos sites:

www.vocevencedor.com.br

www.flaviosouza.com.br