

A empatia como instrumento de gestão

Empathy as a management tool

La empatía como instrumento de gestión

Aline da Silva Coelho

FASE

Petrópolis, RJ-Brasil

alinescoelho@yahoo.com.br

RESUMO

Considerando que atualmente há muitas evidências de impactos severos à saúde mental dos colaboradores causados pelo ambiente corporativo, novas formas de interagir com equipes e cobrar melhores resultados precisam ser criadas e, para tanto, se faz necessário um estudo que auxilie os líderes a se relacionarem com as equipes utilizando novas ferramentas de trabalho. A empatia como instrumento de gestão vem sendo um caminho pensado como possível, dado que possibilita a transformação nas relações humanas e profissionais, proporcionando a construção de relacionamentos mais saudáveis e duradouros no ambiente organizacional. Nesse sentido, esse estudo tem por objetivo geral analisar de que forma as relações de poder estabelecidas no mundo do trabalho podem ser otimizadas através da empatia, proporcionando a construção de relacionamentos mais saudáveis e duradouros no ambiente organizacional. Metodologicamente, o estudo é de natureza exploratória e o procedimento metodológico adotado é a pesquisa bibliográfica. Pode-se concluir que a empatia tem o poder de transformar os ambientes profissionais e que a prática empática, quando vista como uma ação cotidiana, pode trazer profundas mudanças no ambiente organizacional, funcionando, assim, como um eficaz instrumento de gestão.

Palavras-chave: *empatia; comportamento organizacional; gestão estratégica de pessoas.*

ABSTRACT

Considering that there is currently much evidence of severe impacts on employees' mental health caused by the corporate environment, new ways of interacting with work teams and exacting better results need to be created and, to do so, a study is needed to help leaders relate to the teams using new work tools. Empathy, as a management tool, has been considered a possible way, since it enables the transformation in human and professional relationship. In this sense, this study aims at analyzing how the established power relations in the world of work can be optimized through empathy, providing the development of healthier and more lasting relationships in the organizational environment. Methodologically, the study has an exploratory nature and the methodological procedure adopted is the bibliographical research. It can be concluded that empathy has the power of transforming professional environments and that empathic practice, when viewed as a daily action, can bring deep changes in the organizational environment, working as an effective management tool.

Keywords: *empathy; organizational behavior; strategic people management.*

RESUMEN

Considerando que actualmente hay muchas evidencias de impactos severos a la salud mental de los colaboradores causados por el ambiente corporativo, nuevas formas de interactuar con equipos y cobrar mejores resultados necesitan ser creadas y, para ello, se hace necesario un estudio que ayude a los líderes a relacionarse con los equipos utilizando nuevas herramientas de trabajo. La empatía como instrumento de gestión viene siendo un camino pensado como posible, dado que posibilita la transformación en las relaciones humanas y profesionales, proporcionando la construcción de relaciones más saludables y duraderas en el ambiente organizacional. En este sentido, este estudio tiene por objetivo general analizar de qué forma las relaciones de poder establecidas en el mundo del trabajo pueden ser optimizadas a través de la empatía, proporcionando la construcción de relaciones más saludables y duraderas en el ambiente organizacional. Metodológicamente, el estudio es de naturaleza exploratoria y el procedimiento metodológico adoptado es la investigación bibliográfica. Se puede concluir que la empatía tiene el poder de transformar los ambientes profesionales y que la práctica empática, cuando es vista como una acción cotidiana, puede traer profundos cambios en el ambiente organizacional, funcionando así como un eficaz instrumento de gestión.

Palabras clave: *empatía; comportamiento organizacional; gestión estratégica de las personas.*

INTRODUÇÃO

*O QUE É O A melhor razão para desenvolver o habito da empatia é que ele pode criar laços humanos que fazem valer a pena viver.
(KRZNNARIC, 2015)*

O desenvolvimento do capitalismo industrial foi marcado pela intensidade das exigências do trabalho manual, em que o corpo aparecia como principal ponto de impacto dos prejuízos laborais. Na atualidade, com os adventos de novas tecnologias, as performances exigidas mudaram, o trabalho intelectual ganhou espaço e agora um problema, muitas vezes invisível, tem colocado a saúde dos trabalhadores em risco, pois novos tipos de transtornos psicológicos estão surgindo oriundos do trabalho.

De acordo com a revista Época, entre 2009 e 2015, quase 97 mil pessoas foram aposentadas por invalidez em razão de transtornos mentais e comportamentais. Um estudo da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (USP) mostrou que os transtornos podem estar ligados a pressões impostas no ambiente de trabalho, onde situações de violência ocorrem pela humilhação, perseguição, além de agressões físicas e verbais (epocanegocios.globo.com, 2017).

Considerando os danos causados à saúde mental dos colaboradores no ambiente corporativo, novas formas de interagir com equipes e cobrar melhores resultados precisam ser criadas e, para tanto, se faz necessário um estudo que auxilie os líderes a se relacionarem com as equipes utilizando novas ferramentas de trabalho. A empatia como instrumento de gestão vem sendo um caminho pensado como possível, dado que possibilita a transformação nas relações humanas e profissionais, proporcionando a construção de relacionamentos mais saudáveis e duradouros no ambiente organizacional. Isso porque, ao longo das últimas décadas, houve uma explosão do pensamento e ação empáticos no mundo todo. Mas o que a empatia é na prática? E como ela pode ser utilizada como instrumento de gestão gerando transformação nas relações humanas e profissionais?

Nesse sentido, esse estudo tem por objetivo geral analisar de que forma as relações de poder estabelecidas no mundo do trabalho podem ser otimizadas através da empatia, proporcionando a construção de relacionamentos mais saudáveis e duradouros no ambiente organizacional. E como objetivos específicos, permitir a consecução desse objetivo geral: a) a discussão sobre o valor social do trabalho; b) analisar a empatia como um fenômeno implícito na gestão e no trabalho; e c) compreender como a empatia pode ser um instrumento de gestão.

A metodologia que fundamenta o trabalho é de natureza exploratória, uma vez que nos permitirá uma maior familiaridade com o tema. O procedimento metodológico adotado é o da pesquisa bibliográfica, porque utilizaremos livros, artigo e revistas para sua base de dados.

Por último, cabe esclarecer que a justificativa que preside esse estudo é o fato de o trabalho na vida do homem, tal como as relações profissionais, poder ser fonte de prazer ou sofrimento e, para tanto, os líderes têm fundamental importância e influência nesses resultados. E sua relevância reside no fato de a empatia poder ser aplicada como instrumento de gestão e trazer benefícios para estas relações, proporcionando a construção de relacionamentos mais saudáveis e duradouros no ambiente organizacional.

EMPATIA: UM FENÔMENO IMPLÍCITO NA GESTÃO

A empatia é um fenômeno que tem recebido crescente investigação na atualidade, reconhecida recentemente como um mecanismo que contribui para o bem estar humano e equilíbrio social. Ela contribui para o sucesso das sociedades na medida em que amplia nossos horizontes, trazendo novos olhares sobre o mundo e sobre nós mesmos.

Para compreender melhor o significado de empatia, é necessário conhecer a origem do vocábulo. A palavra empatia foi utilizada formalmente pela primeira vez no século XVIII e resulta da tradução de *Einfühlung* (LIPS, 1903 apud GASPARG, 2016, 27), expressando a ideia de sentir-se na pele do outro.

Em 1990, o psicólogo americano Edward Tichener decidiu que era hora de *Einfühlung* ter um equivalente inglês, por isso criou a palavra *empathy* (baseada no grego antigo *empathia*, que significa "in" + "sofrimento"), (KRZARNIC 2015, p.38).

Atualmente, encontra-se com frequência duas abordagens referentes à empatia: a primeira é chamada de empatia emocional e se refere à percepção dos estados emocionais dos outros; a segunda, conhecida como empatia cognitiva, foi definida como a capacidade de compreender os pensamentos e os motivos das outras pessoas.

Snyder (2009, p. 244) define empatia como "a resposta emocional à dificuldade percebida de outra pessoa". Segundo o autor, uma visão acerca da empatia é que ela envolve a capacidade de corresponder às emoções de outra pessoa. A empatia é a capacidade de olhar através do olho das pessoas, enxergando pelo prisma delas, de maneira que seja possível compreender suas emoções e por meio desta perspectiva determinar suas próprias atitudes em relação ao outro.

Krzarnic (2015, p. 10) define empatia como a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações. O empenho para se colocar no lugar do outro pode ser um desafio, pois requer um conjunto de atitudes e práticas diárias que tiram o sujeito de sua situação confortável de egoísmo e

Ihe convida a compreender como os outros veem o mundo. A empatia como prática diária não é somente uma relação entre indivíduos, mas se apresenta como algo fundamental na arte de viver e que pode alterar contornos da paisagem social.

Muitos confundem o conceito de compaixão com o de empatia. A primeira é a virtude de compartilhar o sofrimento do outro; empatia, por sua vez, é olhar com o olhar do outro, considerando a possibilidade de uma perspectiva diferente da sua, sentir-se como se sentiria caso estivesse nas circunstâncias experimentadas por outra pessoa. "A empatia é uma questão de descobrir gostos diferentes." (KRZNNARIC, 2015, p.10)

Na sociedade atual, prevalece o pensamento de que o homem é um ser extremamente egoísta, as pessoas estão inseridas numa cultura de individualismo competitivo, sendo mais valorizado por suas conquistas pessoais do que por sua capacidade de contribuir com o seu próximo. Porém, contrariamente ao comportamento observado, pesquisadores afirmam que a empatia é parte integrante da natureza humana, um traço que algumas pessoas possuem em um nível mais baixo, enquanto outras apresentam um nível tão extremo que pode constituir patologia. Os Instrumentos atualmente utilizados para mensurar a capacidade de empatizar do ser humano, indicam que a empatia é um traço normativo, ou seja, a maior parte das pessoas aproxima-se de um nível médio de empatia. Portanto, podemos dizer que, pelo menos numa intensidade média, a empatia é parte integrante da natureza humana. (GASPAR, 2016)

A natureza humana não gira em torno do nosso eixo de interesse pessoal; os seres humanos são inerentes criaturas sociais fisicamente equipadas para a empatia; ela está no centro de quem somos. E, nesse sentido, aplica-se e está presente também às situações de trabalho.

A empatia é um componente particularmente importante na liderança, considerando que equipes de trabalho não são folhas em branco. Antes, são ambientes compostos por pessoas de personalidades muito diversificadas, com histórias de vida variadas e bagagens de mundo repletas de experiências.

Esses fatores tornam equipes verdadeiros caldeirões de emoções. Desse modo, o líder precisa ser capaz de sentir e entender os pontos de vista de todos os membros que compõem sua equipe. Isso não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos; pelo contrário, utilizar empatia como instrumento de gestão significa levar em conta os sentimentos dos colaboradores, juntamente com outros fatores, no processo de tomar decisões inteligentes e tornar o ambiente de trabalho um lugar de pessoas saudáveis e produtivas.

O trabalho tem fundamental importância na vida das pessoas, sendo um dos fatores constituintes de identidade. Através do trabalho, o homem produz não somente bens materiais, mas também tem a oportunidade de se desenvolver como ser humano e modificar seu meio.

De acordo com Karl Marx, em seu livro *O Capital*, todos os animais trabalham para sobreviver, mas o homem é o único que modifica a natureza por meio de seu trabalho, segundo suas necessidades.

[...] a fim de se apropriar da matéria natural de uma forma útil para sua própria vida, ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporeidade: seus braços e pernas, cabeça e mãos. Agindo sobre a natureza externa e modificando-a por meio desse movimento, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza. Ele desenvolve as potências que nela jazem latentes e submete o jogo de suas forças a seu próprio domínio. (MARX apud coletivocontracorrente, 2013)

O homem, além de modificar o ambiente em que atua através do trabalho, também atribui significado às suas ações. Ele faz de seu ofício uma oportunidade de realização profissional e de crescimento pessoal. Através deste processo, o homem se insere na vida social como ser produtivo, alcançando, desta forma, realizações pessoais e ganhando seu sustento.

De acordo com Faiman, (2012, p.15) pode-se dizer que “o trabalho é uma via privilegiada de inserção social, de emprego de habilidades, de reconhecimento, de possibilidades de realização de atividade construtiva e aprendizado”.

O status profissional desempenha um papel importante no senso de identidade e autoestima do homem, que, por sua vez, tem a necessidade de colaborar para a configuração da sociedade, empregando suas capacidades pessoais para o crescimento.

O trabalho reflete em aspectos variados relacionados à subsistência e saúde do homem, de modo que a vida profissional pode ser fonte de realização pessoal, mas também, pode ser fonte sofrimento, como afirma Souza, no trecho “O trabalho em si é um processo contraditório. Embora seja compreendido, muitas vezes, como expressão de realização pessoal e construção social, frequentemente é encarado como um fardo causador de infelicidade”. (2016, p. 36)

Essa infelicidade na vida profissional, muitas vezes, resulta da competitividade que tem sido imposta às organizações na busca incessante por melhores resultados, a fim de garantir o crescimento no mercado. Fatores como a exigência do alcance de metas e demanda de adequação a novas tecnologias são exemplos de situações que provocam instabilidade na vida dos trabalhadores e exercem fundamental importância na dinâmica psicológica destes, gerando sentimento de insatisfação no trabalho.

Dejours, um dos mais influentes autores da atualidade responsável pela vertente teórica denominada psicodinâmica do trabalho, explica que quando o homem, em seu trabalho, não pode fazer nenhuma modificação na sua tarefa no sentido de torná-la mais conforme suas necessidades fisiológicas e seus desejos psicológicos, a relação homem-trabalho é bloqueada, de forma que a insatisfação no trabalho pode transformar-se em sofrimento.

Esse sofrimento varia de acordo com o tipo de organização do trabalho, mas, independentemente da ausência de nocividade nos ambientes profissionais, a violência nas organizações de trabalho pode estar presente desencadeando doenças somáticas e não só psíquicas. Isso porque a vida psíquica está integrada ao funcionamento de diferentes órgãos do corpo humano e sua desestruturação repercute sobre a saúde física e mental (DEJOURS, 2015).

O equilíbrio mental e saúde do corpo estão diretamente ligados e ambos têm sido afetados pelo contexto profissional. Por isso, é importante que os líderes que têm o papel de exercer influência direta na saúde de suas equipes, conduzam a gestão de pessoas utilizando ferramentas adequadas para administrar corretamente as situações de pressão do dia a dia e evitando, em muitos casos, que se abram portas para psicopatologias do trabalho.

Sabe-se que não existe uma solução ideal para resolver o problema do impacto que as relações de trabalho exercem sobre a saúde dos trabalhadores, mas considerando o lugar dedicado ao trabalho na existência humana, pode-se encontrar alternativas que permitam trazer mais qualidade de vida para o ser humano nas organizações. E, nisso, as lideranças têm um papel fundamental.

A liderança inicialmente era vista somente como uma forma de controle na gestão, em que o papel do líder era estabelecer metas para atingir os objetivos organizacionais. Na sociedade moderna, a função do líder vai muito além disso, pois ele tem responsabilidade de conduzir ações, influenciar pessoas, comportamentos, estabelecendo metas e direcionando o indivíduo de forma positiva e ética. Liderar é exercer influência sobre pessoas ou grupos em determinado contexto, com o propósito de atingir objetivos, mas essa liderança só é eficaz se exercida através da influência pessoal e pelo poder de comunicação. Acima de tudo, a boa liderança está baseada em relacionamentos. (ESCORSIN; WALGER, 2017)

Um dos maiores erros que os líderes cometem é passar tempo demais presos em suas agendas, concentrados em tarefas e não passar tempo o suficiente entre as pessoas. Construir relacionamentos é a base de uma liderança eficiente. Líderes que mostram interesse nos indivíduos conseguem se conectar com eles e estabelecer relacionamentos de confiança. Pessoas só se deixam influenciar por líderes que tenham sua confiança. Por isso, a qualidade do relacionamento que o líder tem com sua equipe vai implicar diretamente o seu sucesso ou fracasso.

Através dos relacionamentos, o líder consegue perceber as peculiaridades de seus liderados, conseguindo adequar seu estilo de liderança ao que sua equipe precisa. Muitos líderes tentam conduzir todos os membros de sua equipe do mesmo modo, sem levar em conta as particularidades de cada pessoa, desconsiderando o fato de que as pessoas não respondem aos mesmos tipos de estímulo. Enquanto um colaborador responderá bem quando for desafiado, outro precisará ser estimulado, e alguns podem ficar entusiasmados se eles mesmos criarem planos de ação para alcançarem suas metas. Já outros precisarão que um plano de ação lhe seja traçado.

Os líderes têm um papel fundamental nas organizações, pois são os responsáveis por articular os recursos das empresas de maneira eficiente. O capital humano é um dos fatores essenciais para aumentar competitividade da empresa no mercado e para que as organizações alcancem os resultados esperados. Nesse contexto, o papel social das lideranças se torna fundamental. “Do líder dependem muitas pessoas, que depositam nele suas esperanças para melhorar suas condições de trabalho e realizar seus objetivos individuais” (FARIA; MENEGUETTI, 2011 apud ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 35).

Os líderes são referências na vida dos seus liderados, modelos com quem eles aprendem como lidar com a vida, e suas ações no cotidiano das empresas refletem diretamente na qualidade de vida dos seus colaboradores, incentivando-os a serem mais felizes no que fazem.

No que diz respeito à liderança, ocorre uma distinção entre dois tipos de lideranças: a liderança centrada em tarefas (Job Centered) trata-se de um estilo de liderança preocupada estritamente com execução de tarefas e com seus resultados; visa a conseguir que as coisas sejam bem feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis. Já a liderança centrada em pessoas (Employee Centered) está preocupada com os aspectos humanos, procura manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões. Dá mais ênfase às pessoas que aos trabalhos em si, procura compreender e ajudar os subordinados, preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, porém, sem descuidar-se do nível de desempenho desejado. (CHIAVENATO, 2016)

A liderança centrada em tarefas promove resultados em curto prazo, mas não consegue se sustentar em longo prazo, pois apresenta como efeito colateral a insatisfação dos colaboradores. Os líderes que trabalham com esse modelo de gestão transferem a pressão e as cobranças às quais estão submetidos para os liderados, assumindo um posicionamento totalmente voltado para seus próprios fins individualistas, preocupados em se autoprotger e atingir metas. Eles não consideram as condições psicológicas de seus colaboradores, dificuldades ou o contexto de vida em que estão inseridos.

Em contrapartida, a liderança voltada para as pessoas tem entendido que o patrimônio mais importante das empresas na atualidade é o capital humano e que, por este motivo, para aumentar a competitividade da empresa no mercado e para que as organizações alcancem os resultados esperados, a qualidade de vida no trabalho precisa ser considerada.

Líderes eficazes têm um alto grau do que ele chama de inteligência emocional. O autor defende a ideia de que esta competência é uma condição essencial para a liderança e que ainda que um gestor tenha um excelente treinamento, boas ideias e perspicácia, jamais se tornará um grande líder sem a inteligência emocional. O autor define inteligência emocional da seguinte forma: "A inteligência emocional é a habilidade de dirigir de modo eficaz a nós mesmos e os nossos relacionamentos" (GOLEMAN apud CHIAVENATO, 2016, p.134).

Ainda sobre inteligência emocional, Lotz e Gramms explicam que a inteligência emocional refere-se à qualidade de como a compreensão pelos próprios sentimentos, a empatia pelos outros e o controle das emoções podem modificar para melhor a vida de uma pessoa (LOTZ; GRAMMS apud ECORSIN; WALGER, 2017).

Por muito tempo, a liderança voltada para pessoas não era um aspecto considerado no ambiente organizacional, porém, na atualidade, a tendência é elevar a liderança de pessoas a uma dimensão mais estratégica, realizando a gestão em parceria com as pessoas para alcançar aos objetivos das organizações.

O tema liderança tem se tornando cada vez mais importante na vida das organizações, de maneira que a empresa tem percebido que líderes eficazes conseguem impulsionar as equipes rumo ao sucesso, influenciando de modo poderoso o comportamento das pessoas que estão à sua volta.

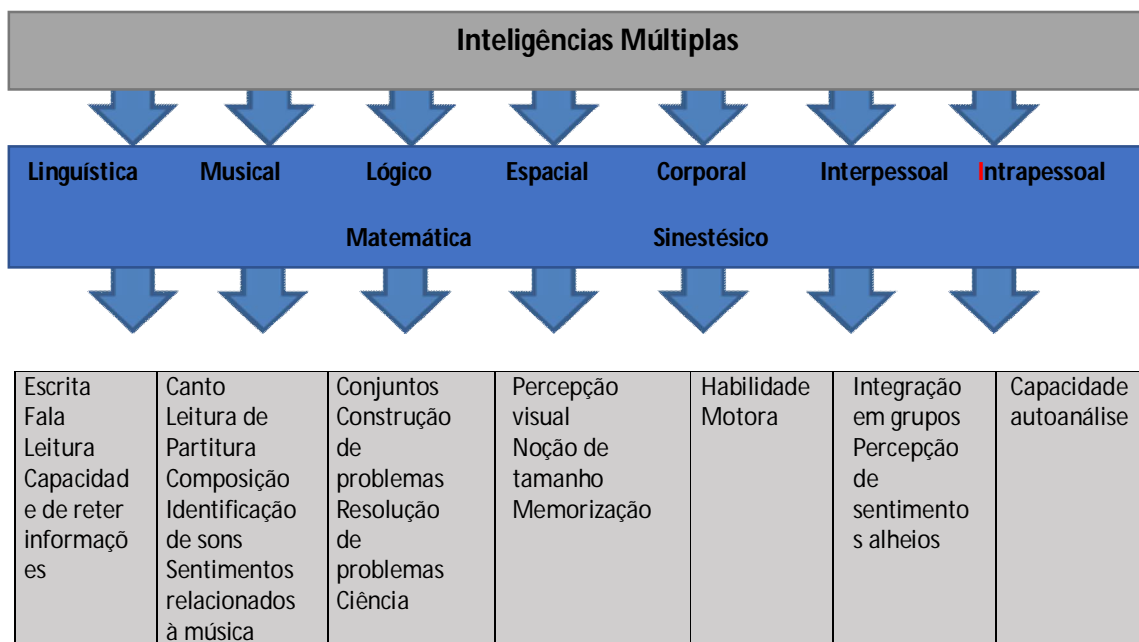
Assim, para que a liderança seja sustentável e funcione de maneira eficiente, os líderes precisam possuir habilidades que são decisivas para encaminhar suas escolhas e para definir o estilo de liderança. Essas habilidades foram descritas por Gardner (1995) como inteligências múltiplas. Para compreender o uso das inteligências no desempenho dos líderes, se faz necessário discorrer sobre os tipos de inteligências existentes.

Nos últimos tempos, o conceito de inteligência mudou bastante, pois, muito embora nas décadas passadas vários pesquisadores tenham insistido em restringir o conceito de inteligência ao conhecido coeficiente de inteligência (QI), testagem baseada na valorização das capacidades verbais e lógico-matemática (GARDNER, 1995), estudos mais recentes indicam que a inteligência tem múltiplas dimensões, como afirma Gardner:

Eu agora gostaria de mencionar brevemente as sete inteligências que localizamos e citar um ou dois exemplos de cada uma delas. A Inteligência linguística é o tipo de capacidade exibida em sua forma mais completa, talvez, pelos poetas. A inteligência lógico-matemática é a capacidade lógica e matemática, assim como a capacidade científica. A inteligência espacial é a capacidade de formar um modelo mental de um mundo espacial e de ser capaz de manobrar e operar utilizando esse modelo. A Inteligência musical é a quarta categoria de capacidade observada por nós: Leonard Bernstein a possuía em alto grau; Mozart, presumivelmente, ainda mais. A inteligência corporal-cinestésica é a capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos utilizando o corpo inteiro ou partes do corpo. Dançarinos, atletas, cirurgiões e artistas, todos apresentam uma inteligência corporal-cinestésica altamente desenvolvida. Finalmente, eu proponho duas formas de inteligência pessoal não muito bem compreendidas, difíceis de estudar, mas imensamente importantes. A inteligência interpessoal é a capacidade de compreender outras pessoas: o que os motiva, como elas trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas. Os vendedores, políticos, professores, clínicos (terapeutas) e líderes religiosos bem-sucedidos, todos provavelmente são indivíduos com alto grau de inteligência interpessoal. A inteligência intrapessoal, um sétimo tipo de inteligência, é a capacidade correlativa. Voltada para dentro, é a capacidade de formar um modelo acurado e verídico de si mesmo e de utilizar esse modelo para operar efetivamente na vida. (1995, p.15)

A teoria das inteligências múltiplas difundida por Gardner (1995) busca indicar que a competência cognitiva humana é melhor descrita em termos de um conjunto de capacidades e talentos ou habilidades mentais chamadas de inteligências; e ele apresenta sete tipos de inteligência, como pode ser demonstrado na figura 1.

Figura 1 — Inteligências Múltiplas.



Fonte: a autora

A inteligência implica na capacidade de resolver problemas e permite às pessoas abordar uma situação em que o objetivo deve ser atingido e localizar a rota mais adequada para o propósito (GARDNER,1995). Os líderes passam grande parte do tempo tomando decisões e gerindo equipes, por isso é necessário que estes utilizem suas inteligências para administrar seu tempo e seus relacionamentos.

Os paradigmas do mercado de trabalho estão mudando muito no que diz respeito à forma como os profissionais estão sendo avaliados. A formação acadêmica e a inteligência já não são os únicos fatores a serem observados nos critérios de avaliação, mas, sobretudo, observa-se a maneira como se lida consigo próprio e com as pessoas ao redor. Na teoria das inteligências múltiplas, a habilidade para lidar com as pessoas ao redor e com as próprias emoções se encaixa na inteligência interpessoal e intrapessoal.

A inteligência interpessoal está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros, em especial contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções (GARDNER, 1995). Uma das mais importantes habilidades de um líder é ter sensibilidade para identificar mudanças no comportamento dos membros de sua equipe como, por exemplo, queda de produtividade, desânimo, afastamento dos colegas de trabalho, sono excessivo, mudanças repentinas de humor, agitação, perda de apetite e fadiga, dentre outros. Sabe-se que não é função

do gestor diagnosticar doenças nos membros de sua equipe, mas ficar atento a mudanças de conduta, sem dúvida, faz parte de suas funções.

Gardner descreve também a inteligência intrapessoal, e esclarece que esta está relacionada ao conhecimento dos aspectos internos de uma pessoa: o acesso ao sentimento da própria vida, gerando a capacidade de discriminar suas emoções e eventualmente rotulá-las e utilizá-las como maneira de entender e orientar o próprio comportamento. O autor afirma que “uma pessoa com boa inteligência intrapessoal possui um modelo viável e efetivo de si mesma” (GARDNER, 1995, p. 28).

Uma liderança saudável precisa trazer benefícios para a empresa, para a equipe, mas, sobretudo, para o líder. Por isso é essencialmente importante que o líder tenha um conhecimento de quem ele é na sua essência e que compreenda suas emoções e seus limites. Quando o líder possui autoconhecimento, ele consegue entender de que maneira as situações cotidianas afetam sua emoção, tornando-se possível, desta forma, orientar seu comportamento e resolver os problemas de maneira mais rápida e eficaz.

A inteligência interpessoal permite compreender os outros e trabalhar com eles; já a inteligência intrapessoal permite autoconhecimento e gestão das próprias emoções, características essenciais para profissionais que trabalham com liderança de equipes.

Goleman (2012) fez uma abrangente pesquisa a respeito das inteligências, porém com uma abordagem diferente a respeito do assunto. Enquanto Gardner concentrou-se no campo da cognição, Goleman focou seus estudos no aspecto emocional das inteligências (GOLEMAN, 2012, p.63)

A função de liderança exige o domínio de habilidades que vão além do conhecimento acadêmico. Goleman (2001) propõe uma estrutura que reflete aspectos fundamentais da Inteligência Emocional que, quando empregados de forma devida, podem ser traduzir em capacidades profissionais.

As competências emocionais se congregam em grupos, cada um baseado numa capacidade implícita de inteligência emocional. As capacidades implícitas de inteligência emocional são vitais para que as pessoas adquiram com êxito as competências necessárias para ter sucesso no trabalho. (GOLEMAN, 2001, p. 39)

Goleman (2001) relaciona as cinco dimensões da inteligência emocional a 25 competências emocionais, como mostra a figura a seguir.

Figura 2 — A moldura da competência emocional.

A Moldura da Competência Emocional
COMPETÊNCIA PESSOAL
Auto percepção Percepção emocional, Auto-avaliação precisa, Autoconfiança.
Autorregulação Autocontrole, Merecer confiança, Ser consciencioso, Adaptabilidade, Inovação.
Motivação Vontade de valorização, Dedicção, Iniciativa, Otimismo.
COMPETÊNCIA SOCIAL
Empatia Percepção dos sentimentos, necessidades e preocupação dos demais. * Compreender os outros: pressentir os sentimentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações. * Orientação para o serviço: Antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes. * Desenvolver os outros: pressentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhorar sua habilitação. * Alavancamento da diversidade: Cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas. * Percepção política: Ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo.
Aptidões Sociais Influência, Comunicação, Liderança, Catalizador de mudanças, Gerenciamento de conflitos, Formação de Vínculos, Colaboração e Cooperação, Capacidade de equipes.

Fonte: Goleman, 2001.

Goleman (2001) distingue as competências emocionais em duas categorias: as Competências Pessoais, que definem como lidamos conosco, e as Competências Sociais, que determinam como nos relacionamos com as pessoas. Nessa escala de competência todos os profissionais têm em seu perfil pontos fortes e limitações a serem desenvolvidas, mas em se tratando de líderes e de sua importância no desempenho de suas equipes, pode-se destacar um aspecto essencial: “As exigências da liderança moderna atualmente incluem a competências em empatia, o estilo autoritário do passado não funciona bem como antes” Goleman (2001, p. 159).

Feitas essas considerações a respeito da liderança e da gestão, pode-se perceber quão relevantes são os aspectos sociocognitivos implicados nesses processos e dos quais depende em grande medida o sucesso organizacional. Dentre esses aspectos, destaca-se sobremaneira a empatia, em que pese ser um fenômeno da liderança implícito na gestão.

EMPATIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

A empatia é um componente importante no exercício da liderança, uma vez que se entenda que o comportamento e as atitudes do líder afetam as emoções de seus seguidores. As habilidades sociais têm se apresentado com um fator particularmente importante nas lideranças e que são capazes de promover profundas mudanças nos ambientes organizacionais e na qualidade de vida dos funcionários.

Sabe-se que no atual contexto cada vez mais o bem estar e a satisfação nas organizações têm sido um fator determinantemente importante para o homem, e que para garantir aos colaboradores melhor qualidade de vida no trabalho, os líderes precisam criar uma atmosfera de trabalho que produza efeitos potencializados sobre a qualidade e a produtividade.

Algumas mudanças no comportamento dos líderes podem gerar uma verdadeira revolução nos relacionamentos organizacionais. Há três atitudes que podem fazer a diferença no que se refere à utilização da empatia como instrumento de gestão: investir na proximidade, dedicar-se à comunicação, focar-se no outro.

Em relação ao investimento na proximidade com o outro, romper as barreiras espaciais criando conexões no seu local de trabalho pode ser uma maneira de dar passos para humanizar seus relacionamentos através da empatia. Krznaric (2015) afirma que quando não conhecemos as pessoas, quando suas vidas são distantes e estranhas, é mais difícil despertar nossa capacidade de nos importar com elas. Por isso é importante que os gestores construam pontes entre eles e seus liderados, gerando proximidade e afinidade. No momento em que o líder consegue estar mais perto das pessoas que trabalham em sua equipe, ele começa a reconhecer a individualidade de cada uma delas, compreendendo um pouco mais sobre a história de vida, limitações e sonhos.

Liderança não se trata apenas de posição hierárquica, mas é sobretudo uma questão de relacionamentos. Goleman (2001, p. 308) relata que os vínculos no trabalho podem trazer benefícios no desempenho organizacional, dado que “os relacionamentos são a cola humana que propicia as equipes um desempenho ótimo”. Líderes precisam desenvolver relacionamentos, mas isso requer gastar tempo com as pessoas, atitudes simples como circular todos os dias pelo ambiente de trabalho, interagir com as pessoas e estabelecer contato com os membros de sua equipe são atitudes que transformam a relação líder/ liderados em vínculos entre pessoas.

Difícilmente percebe-se um gestor que tenha disposição para se aproximar de seus funcionários com objetivo de conhecer, olhar nos olhos, se comportar como ser humano com eles. Geralmente, as relações entre gestores e equipe se restringem a assuntos profissionais e ao alcance de metas estabelecidas pelas empresas, se enquadrando no paradigma intrínseco nas lideranças, cujo vínculo empregatício é uma gentileza que as empresas fazem por seus funcionários, desconsiderando o fato de que essa relação gera benefícios para ambos os lados.

Krznaric (2015) em sua pesquisa sobre empatia afirma que, segundo estudos, a afeição humana pode ser ainda mais decisiva para a sobrevivência que o alimento e abrigo ou, pelo menos, chega a ter a mesma importância na hierarquia das necessidades. O autor afirma ainda que “a necessidade de companhia e sociabilidade está no cerne de nossa existência” (KRZNDARIC, 2015, p. 44).

O exercício da função de gestor implica em considerar a importância que os relacionamentos têm para o homem, demandando que se re programe o modelo mental tradicional para uma atuação mais humana nas organizações. A empatia aplicada às práticas de gestão aponta uma saída para uma revolução nas relações profissionais.

Em relação à dedicação à comunicação, tem-se que a arte da conversação está diretamente ligada à empatia. Conversar é uma das maneiras mais eficazes de aproximação das pessoas; através de uma boa conversa é possível compreender a vida, as ideias e os sentimentos do outro, tornando possível, desta forma, o estabelecimento de vínculos duradouros. Um dos maiores segredos das lideranças altamente eficazes é a criação de uma conexão com a sua equipe, e nesse aspecto a conversação assume um papel decisivo. O diálogo entre gestor e liderado precisa ser baseado em reciprocidade; ambos precisam estar dispostos a demonstrar mútua compreensão para que, por meio dele, os elos possam ser criados.

A comunicação é o caminho para melhora de muitos aspectos organizacionais, como, por exemplo, a otimização de processos operacionais, pois através do compartilhamento de informações entre a equipe e a gestão as pessoas ficam menos suscetíveis ao erro. O diálogo também possibilita dar e receber feedback a respeito das suas atividades profissionais, situando o profissional a respeito do seu desempenho. Uma boa comunicação contribui para a melhora do clima organizacional, uma vez que promove proximidade entre as pessoas e auxilia na resolução de conflitos. Estes fatores refletem positivamente na lucratividade das empresas e são aspectos que determinam uma gestão de sucesso.

Mas a comunicação não está baseada somente na arte da conversação; desde a infância, todos dedicam anos da vida aprendendo a falar, a ler e a escrever, aplicando pouco tempo para se tornarem melhores ouvintes. Quanto mais o ser humano se sente valorizado, mais tem o desejo de liberar suas maiores qualidades, e uma das melhores maneiras de demonstrar que você valoriza alguém é ouvindo suas ideias com atenção.

Goleman (2015) descreve os hábitos-chave de bons líderes e narra que tudo começa com a audição, explicando que é importante que os líderes voltem sua atenção plenamente às pessoas que estão conversando. Na maioria das vezes em que o gestor dispõe do seu tempo para ouvir um membro de sua equipe, antes mesmo que este termine de falar, o líder interrompe e assume o controle da conversa, imprimindo sua opinião a respeito da meia informação que conseguiu absorver do diálogo. A respeito desse comportamento, o autor afirma: “Isso leva à doença do local de trabalho: ignorar o que a outra pessoa está dizendo antes de entendê-la plenamente é dizer o que achamos cedo demais” (2015, p.110).

A capacidade de entender as pessoas é uma das principais fontes da liderança. Por isso, saber ouvir traz muitos benefícios para os relacionamentos profissionais: primeiramente, porque o hábito de ouvir permite que o líder estabeleça uma relação de confiança com sua equipe; quanto mais tempo o líder dedicar para ouvir seus colaboradores, mais conseguirá ganhar a confiança deles, e esta é a base dos relacionamentos saudáveis. Além disso, saber ouvir impede que os problemas evoluam; dar atenção aos pequenos problemas sinalizados pela equipe impede que se tornem maiores. O hábito de ouvir também é a melhor maneira de aprender; todos os dias as pessoas com quem se convive podem ensinar algo novo.

Equipes saudáveis são o resultado de uma comunicação eficaz e humanizada, em que a presença não só do diálogo, mas, sobretudo, da escuta ativa, demonstra compreensão e profundidade. Isso significa ir além do que está sendo dito e, se preciso, até mesmo fazer perguntas, repetindo com suas palavras o que se ouviu, a fim de ter certeza de se ter entendido a informação corretamente.

Em relação ao estabelecer o outro como foco, sabe-se que a empatia com um colaborador começa quando o líder olha nos olhos dele, conhece-o pelo nome e reconhece sua individualidade. Trata-se de uma maneira eficiente de ultrapassar limites egoístas e ganhar novas perspectivas sobre como produzir qualidade de vida no trabalho; trata-se de olhar a vida através do olhar do outro.

O comportamento empático nas lideranças tem sido visto como exceção e não como regra. Em geral, os gestores têm se posicionado como espectadores do sofrimento de suas equipes, preocupados em permanecer nos seus cargos sem se importar com o preço que os colaboradores vão ter que pagar para mantê-los no poder. Os gestores têm agido em interesse próprio, presos à cultura da indiferença, em detrimento da compreensão das emoções e dos estados mentais do outro. Segundo Krznaric (2015, p.17), “Nesse momento da história, percebemos que estamos sofrendo de um “déficit de empatia crônico”, tanto na sociedade quanto em nossa vida pessoal”.

O desenvolvimento das capacidades empáticas nas organizações é possível. Mudanças de atitudes cotidianas, tais como perceber os pontos que impactam na satisfação profissional de seus colaboradores, limitações operacionais, compreender suas dificuldades pessoais, buscar conhecer a motivação de cada um, podem trazer grandes transformações nos ambientes organizacionais.

Para compreender os impactos do cotidiano na rotina das equipes, uma experiência interessante para o líder é reservar um dia da semana para fazer uma imersão nas atividades diárias de sua equipe, a fim de vivenciar efetivamente como fatores internos podem estar dificultando seu desempenho profissional ou se existem dificuldades operacionais que podem ser resolvidas com a otimização de processos.

Os problemas de natureza pessoal também precisam ser considerados como uma realidade no dia a dia de cada colaborador, afinal de contas, antes de serem colaboradores de uma empresa, eles são seres humanos. Cabe ao líder perceber a sua equipe, ler suas emoções e demonstrar a preocupação com os sentimentos de cada um, prestando ajuda, com base na compreensão das necessidades e sentimentos das outras pessoas.

Motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim, *motere*, ou seja, mover. O que move as pessoas são as emoções; são elas que impulsionam em direção aos nossos sonhos (GOLEMAN, 2001). Um grande diferencial dos líderes de sucesso é que eles conhecem as motivações das pessoas com quem trabalham. Saber o que move seus colaboradores em direção aos sonhos que cada um possui é uma ferramenta que auxilia o gestor a influenciar sua equipe a ter um melhor desempenho.

As motivações determinam o modo como se enxerga o mundo e a importância que se dá àquilo que se busca conquistar, por isso, pessoas motivadas para alcançarem objetivos procuram maneiras de fazer melhor as coisas. Assim, o líder que dedica atenção às motivações de sua equipe consegue desenvolver nela competências como o senso de realização, que os impulsiona a executar o melhor desempenho em suas tarefas, na dedicação ao alcance de metas individuais e organizacionais e na iniciativa para mobilizar a equipe no sentido de aproveitar as oportunidades da melhor forma possível.

Em que pesem essas considerações até agora feitas acerca da empatia, a inclinação humana para obedecer à autoridade a todo custo se apresenta como uma grande barreira para o comportamento empático. Não raro nas organizações existem líderes com sinais de transtorno de déficit de empatia e que acreditam que seus comportamentos são justificados pela famosa frase: "Só estou seguindo ordens".

Kzrnaric (2015, p. 79) relatou que Stanley Milgram conduziu um dos mais polêmicos experimentos da história da Psicologia Social, que permitiu observar o quanto a tendência a obedecer a ordens pode alterar os instintos empáticos: o psicólogo convidou estudantes e moradores das proximidades para participar de um estudo dos efeitos da punição sobre a memória e o aprendizado. Sob a orientação de um experimentador trajando um jaleco cinza de laboratório, cada participante assumiu o papel do professor e foi solicitado a ler pares de palavras como “braço forte” e “cortina preta”, que podiam ser ouvidos por um aprendiz que ficava em outra parte da sala. Se o aprendiz cometesse um erro ao repetir os pares de palavras, o professor foi instruído a lhe administrar um choque elétrico. A cada resposta incorreta a força do choque era aumentada. Todo o experimento era, na verdade, uma completa mentira: o aprendiz era um ator que não recebia nenhum choque elétrico, mas isso só foi revelado aos participantes mais tarde. Quando um participante hesitava em acionar o interruptor elétrico, o experimentador dizia frases como: “É importante que você siga o procedimento exatamente” ou “Você não tem escolha, precisa ir adiante”.

Os resultados desse experimento foram surpreendentes: 65% das pessoas continuaram administrando choques, mesmo quando ouviam o aprendiz gritar de dor e implorar que o teste fosse interrompido.

O experimento de Milgram traz uma representação da disposição que a maioria de nós tem para cumprir ordens e se submeter à autoridade. Essa tendência vem desde a nossa infância, quando aprendemos a cultura da obediência, mas o problema não reside na autoridade em si, mas na inclinação que muitos gestores demonstram de, em nome de se submeter à autoridade e cumprir ordens, abandonarem seus instintos empáticos, perdendo a capacidade de desafiar os padrões de autoridade quando as circunstâncias exigem uma ação empática.

As relações de poder também têm se apresentado como um obstáculo para as ações empáticas dentro do contexto organizacional e isso pode ser bastante perigoso para os líderes, pois estes dependem da empatia para exercerem habilidades essenciais à sua função, como a arte de ouvir, motivar, desenvolver pessoas, dentre outras.

Considere-se a seguinte situação: duas pessoas que trabalham em uma organização; uma está um ou dois níveis abaixo de você; a outra, um nível acima. Agora se imagine recebendo um e-mail de cada uma. Pergunte-se quanto tempo levaria para responder os e-mails. É provável que você responda imediatamente ao seu superior. E ao de nível inferior você provavelmente responderá quando tiver

um tempo. Essa diferença de tempos de resposta tem sido usada para mapear a hierarquia em uma organização. Ela reflete o princípio mais geral de que se presta mais atenção àqueles com mais poder do que nós e observa-se menos aqueles com menos poder (KRZNNARIC, 2015, p.75).

A cultura social estimula posturas demasiadamente individualistas, supervalorizando os méritos pessoais e interesses próprios. Internaliza-se muito facilmente a submissão à autoridade, descartando qualquer atitude empática, com a justificativa de se estar sendo profissional. A relação entre poder e foco também evidencia bastante a ideia de como a atenção flui ao longo de linhas de poder, afetando diretamente a relação empática nas organizações.

Krznnaric (2015) descreve três tipos de empatia: a empatia cognitiva, em que você percebe como a outra pessoa pensa sobre o mundo, o que lhe permite expressar o que tem a dizer em termos que ela compreenderá; a empatia emocional, em que você instintivamente ressoa com o sentimento da outra pessoa; e a preocupação empática, em que você expressa como se importa com a pessoa ao ajudar naquilo que ela precisa.

O autor afirma que os sinais de déficit de empatia de uma liderança em qualquer uma ou em todas essas variedades acima, podem ser detectados pelo impacto das ações do líder sobre seus liderados. Relata que esses impactos podem ser percebidos em situações triviais do cotidiano, como, por exemplo, quando o líder passa instruções que não fazem sentido aos destinatários, metas que parecem irrelevantes àqueles incumbidos de executá-las, comunicados ou ordens que abalam os que recebem, ou até mesmo atitudes frias e fora de sintonia com os problemas enfrentados pelos funcionários.

O autor ainda afirma que líderes em níveis mais altos talvez corram mais riscos de serem acometidos do distúrbio do déficit de empatia, pois por suas posições hierárquicas nas empresas, eles encontram cada vez menos pessoas que tenham coragem de ser sinceras com eles e dispostas a dar feedback de como eles são percebidos pela equipe.

O distúrbio de déficit de empatia nas lideranças pode ser combatido com exercício das práticas empáticas e isso é uma questão de escolha. Uma vez que o líder opte por olhar para sua equipe, procure compreender suas dificuldades, invista nos relacionamentos, busque uma aproximação pessoal com cada membro de sua equipe, certamente estará no caminho para entender a empatia a um nível mais amplo.

Considerando que o ser humano possui habilidade empática em grau maior ou menor, variando de pessoa para pessoa, cabe um questionamento: Pode-se melhorar a capacidade empática ao longo da nossa existência? Krznaric (2015) afirma que a cota pessoal de empatia não é fixa e que se pode desenvolver nosso potencial empático como se desenvolve um dom no decorrer da vida.

A capacidade empática é um pouco como a habilidade musical, em parte dom inato, em parte adquirido. Algumas pessoas parecem realmente ter nascido com habilidades musicais inatas, tem afinação perfeita ou podem pegar quase qualquer instrumento e tocá-lo incrivelmente bem. Mas a musicalidade é também aprendida. É melhor se começarmos jovens, mas a maioria das pessoas ainda pode aprender a tocar violão bastante bem aos 45 anos, contanto que pratique com muito empenho. O mesmo se dá com a empatia. (KRZNNARIC, 2015, p. 57)

Desenvolver o hábito de empatizar requer mudança na formação cognitiva. É preciso fazer um esforço consciente para se colocar no lugar dos outros, interpretando suas perspectivas. Para que a empatia se torne um hábito, requer prática e exercício diário. Krznaric (2015) compara de maneira bastante didática o exercício do hábito de empatizar com o de aprender um novo idioma.

Aprender a empatizar é como aprender uma língua. Você pode ser capaz de fazer algum progresso linguístico debruçando-se sobre um livro e repetindo todas as frases, mas se realmente quiser dominar outra língua, não há substituto para a convivência com os nativos e a necessidade de falar com eles todos os dias. A princípio, você tropeçará nas palavras, mas pouco a pouco a língua se tornará instintiva. Você desenvolverá o hábito de pensar nela e talvez até sonhar com ela. A prática da empatia não é diferente: podemos aprendê-la melhor quando, deixando os manuais para trás, iniciamos aventuras experienciais. (KRZNNARIC, 2015, p. 126)

Praticar a empatia exige esforço de olhar a vida com os olhos do outro, se abrindo para novas possibilidades e experiências. Isso significa estender limites e se permitir criar conexões emocionais com o outro. O exercício das habilidades empáticas pode trazer uma profunda transformação nas relações pessoais e profissionais, rompendo os limites do ego e proporcionando a oportunidade de criar laços humanos que fazem a vida valer a pena.

Nesse sentido, a empatia parece ser, junto a tantos outros instrumentos possíveis, também um instrumento de gestão, mas diferente desses muitos outros instrumentos, na medida em que se destina a qualificar o homem, preparando-o para relações de trabalho mais saudáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da presente pesquisa possibilitou analisar a importância da empatia como um instrumento de gestão das relações de trabalho. Apesar de esse ser um assunto bastante relevante nos ambientes organizacionais, observa-se que existem poucos estudos direcionados para essa área.

Nesse sentido, foi possível perceber que a empatia tem o poder de alterar os contornos das relações profissionais por meio das lideranças, e que estas podem trazer mudanças às organizações, proporcionando o bem estar das pessoas que trabalham nesses ambientes. Nesse aspecto, as habilidades sociais, como a formação de vínculos, comunicação e percepção do outro, se apresentam como ferramentas essencialmente importantes quando se entende que as atitudes do líder afetam diretamente a qualidade de vida de seus liderados. Percebe-se, pois, que a empatia é uma das competências sociais mais importantes nas práticas de liderança, porque proporciona uma melhor percepção dos sentimentos e necessidades dos liderados.

Foi possível perceber algumas mudanças nos paradigmas organizacionais no que se refere às competências exigidas para o cargo de liderança e constatou-se que, se há algumas décadas atrás acreditava-se que o líder deveria manter certa distância dos liderados, hoje entende-se que a capacidade de interagir com a equipe, na verdade, é um dos pontos fortes dos gestores de sucesso. E essa interação se dá através das competências necessárias ao exercício da liderança, a exemplo da empatia, que permite a aproximação entre gestores e equipes, fortalecendo a comunicação e promovendo a preocupação com o bem estar dos colaboradores.

Essa pesquisa permitiu concluir que a empatia tem o poder de transformar os ambientes profissionais e que a prática empática, quando vista como uma ação cotidiana, pode trazer profundas mudanças no ambiente organizacional, funcionando, assim, como um eficaz instrumento de gestão.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração Geral: provas e concursos**. Barueri, SP: Manole, 2016.

DEJOURS, C. **A loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo, SP: Cortez, 2015.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2017. Disponível em: <
<http://fmpfase.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559723236/pages/1>>. Acesso em 25/05/2017.

FAIMAN, C. J. S. **Saúde do trabalhador**: possibilidades e desafios da psicoterapia ambulatorial. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. Disponível em: <<http://fmpfase.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788580401448/pages/-2>>. Acesso em 06/07/2017.

GOLEMAN, D. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Porto Alegre: Artmed, 1995.

KRZNARIC, R. **O poder da empatia**: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. Livro I: O processo de produção do capital. Disponível em: <<https://coletivocontracorrente.files.wordpress.com/2013/10/tmqsq7jbv.pdf>>. Acesso em 10/07/2017.

SNYDER, C. R. **Psicologia Positiva**: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOUZA, D. G. de. **Capital, trabalho e serviço social (1971-1990)** [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <<http://fmpfase.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559721874/pages/-5>>. Acesso em 01/08/2017.