
**PSICOLOGIA
E GESTÃO**

A relação humana

Estabelecer relações profissionais produtivas e satisfatórias

Se o estudo dos comportamentos permite compreender um indivíduo, é o estudo das relações humanas que permite compreender um grupo. A relação humana é necessária para a preservação e para o desenvolvimento da pessoa, bem como da sociedade humana. A relação humana permite à pessoa se definir, descobrir no que ela é única e no que se parece com os outros; em resumo, permite à pessoa encontrar sua identidade. Além disso, tudo o que faz uma pessoa quando está em relação com os outros tem repercussões sobre eles e, ao mesmo tempo, sobre ela própria; de resto, tudo o que uma pessoa faz para si mesma tem efeito sobre os outros. Desse modo, as relações que entre-têm as pessoas em um meio determinam o desenvolvimento da sociedade que elas constituem.

A relação humana foi estudada de diversas maneiras. Em sociologia, Homans (1950) definiu a relação humana como uma interação de pessoas: indivíduos interagem e de suas interações nascem sentimentos que estimulam, ou não, atividades. Em psicologia, Laing et al. (1966) definem a relação humana como uma interexperiência, isto é, uma experiência vivida por pelo menos duas pessoas. A relação humana é um dos axiomas mais importantes do comportamento humano. Com efeito, a experiência de uma pessoa e seu comportamento

no trabalho sempre se dá em relação com alguém, seja esse alguém o superior hierárquico dessa pessoa, seu parceiro ou seu cliente.¹ De modo mais geral, a relação humana pode ser definida como o vínculo de interdependência entre os indivíduos, isto é, como aquilo que mantém duas pessoas, ou mais, em um estado de relativa dependência mútua, permitindo-lhes contudo conservar certa autonomia. A margem de autonomia que cada pessoa possui em relação a uma outra pessoa, ou aos outros, determina em parte seu poder. Assim, no caso em que uma pessoa dispõe de uma margem de autonomia comparável à de outra, a relação entre elas é dita simétrica ou igualitária. Quando uma pessoa dispõe de uma margem de autonomia maior do que a de outra, a relação é dita assimétrica. A relação humana pressupõe, por conseguinte, uma troca entre os indivíduos e uma influência recíproca entre eles.

Se a relação humana pode ter uma dimensão utilitária, ela não deixa de envolver uma dimensão afetiva, já que é impossível estar com outro sem experimentar por ele um sentimento, e sem comunicar isso. Assim, só há relação humana em um

¹ Ver o texto clássico de Laing et al. (1966), apresentado no Capítulo 2.

tecido de comunicações emocionais (MALRIEU, 1979). A relação humana não pode, portanto, reduzir-se a uma relação com um objeto ou a uma relação com uma finalidade. Os laços que unem as pessoas de uma comunidade são, em primeiro lugar, afetivos e, em seguida, instrumentais, como explica Pagès (1984):

Sempre e de pronto, a relação humana é afetiva. Ela é uma sensibilidade ao outro, como diz Heidegger, ou uma preocupação (Sorge), uma assistência prestada ao outro (FÜRSORGE). Estas palavras não designam nenhuma emoção específica, elas designam o fundamento de todas as emoções. Elas significam que o ser humano está, diante dos outros, em estado permanente de não-indiferença, de disponibilidade ou de receptividade. A indiferença e a não-disponibilidade aparentes são máscaras. Elas pressupõem uma não-indiferença mais profunda. Pois somos "indiferentes" a alguém quando esse alguém é visado por nossa indiferença, mas foi preciso que se fosse sensível a ele para que possamos nos definir como indiferentes em relação a ele [...].

A relação humana vê o outro em sua alteridade, não na sua qualidade de semelhante a mim, redutível a meu instinto ou a minhas necessidades, isto é, enquanto objeto; ela o vê justamente na sua qualidade de outro. Ela supõe o reconhecimento pelo menos parcial e confuso de uma pessoa, dotada de individualidade e de autonomia. Inversamente, o sentimento, colocado na relação com os outros, implica a relação.

Se é verdade que o comportamento de uma pessoa resulta de uma necessidade que demanda ser satisfeita e pressupõe uma intenção que a direciona para um objetivo produtor de satisfação, então em um grupo cada indivíduo procura a satisfação de suas necessidades e tenta submeter os outros a elas. Em um grupo, cada indivíduo se defronta com suas necessidades e com as dos outros. Cada qual tenta persuadir, seduzir ou manipular o outro, para que ele ajude a satisfazer suas necessidades. Cada indivíduo é, portanto, hostil ao outro

na medida em que este último pode impedi-lo de atingir seus objetivos. Conseqüentemente, o grupo cria uma situação na qual cada indivíduo deve potencialmente sacrificar seus desejos. Porém, como diz Freud (1933): "Nós não sabemos renunciar a nada. Nós não sabemos trocar uma coisa por uma outra" (p. 71).

É dessa perspectiva que Freud (1921, 1981), em sua análise da louca, faz a constatação seguinte:

Nós constatamos que os homens, em geral, se comportam afetivamente uns com os outros. Segundo a célebre parábola de Schopenhauer, porcos-espinhos eriçados não suportam uma aproximação muito íntima do outro.

Como comprovou a psicanálise, quase toda relação afetiva íntima de alguma duração entre dois indivíduos [...] contém um fundo de sentimentos negativos e hostis, que só escapa da percepção devido ao recalque.

Isto se torna mais aparente cada vez que alguém briga com seu sócio, cada vez que um subordinado rosna contra um superior hierárquico. A mesma coisa se dá quando as pessoas se reúnem em unidades maiores (p. 162-163).

De acordo com Anzieu e Martin (2003), o grupo, em razão da diversidade das demandas e das exigências dos indivíduos em relação aos outros, pode se revelar uma ameaça primária contra a pessoa, contra a unidade de sua personalidade:

O grupo é uma venda para a personalidade individual: é perigoso para a dignidade, liberdade e autonomia do último; que pode causar uma "violação" de personalidade. Relações humanas em grupos só podem ser manipuladas com relatório manipulador, ou seja, em um modelo sadomasoquista (p. 20).

Assim, em um grupo, o indivíduo se encontra às voltas com necessidades que demandam ser atendidas embora ele se encontre na impossibilidade de fazê-lo em virtude de imperativos da situação e da existência de normas. A insatisfação

das necessidades é, então, reprimida a ponto de o indivíduo ter a impressão de não experimentá-las mais. No entanto, a frustração continua lá. Já que as necessidades não podem ser satisfeitas pelas vias normais que são as ações diretas e conscientes direcionadas para o objeto de satisfação, o indivíduo vai procurar satisfações substitutivas, e desse modo adapta suas condutas às condições de seu meio.

A impossibilidade na qual se encontra o indivíduo de atender, ao mesmo tempo, as necessidades de todos e de cada um em particular, e a dificuldade que os indivíduos têm de se ajudar mutuamente, revelam a solidão dos indivíduos como condição permanente da existência humana. Elas traduzem o estado de separação dos seres. Em um grupo a solidão é vivida como a impossibilidade de compreender e se comunicar com os outros (PAGE, 1984) e de se descentrar e aceitar, sem condições, a singularidade do outro.

De outro lado, se observa que os indivíduos se comportam em um grupo como se todos tivessem sido feitos com o mesmo molde, tolerando as singularidades e aceitando colaborar em um projeto comum. Essa contradição é apenas aparente. Afora o proveito que cada um pode auferir da colaboração do outro (este proveito podendo ser altruísta), vínculos afetivos se tecem entre os indivíduos, vínculos que têm a propriedade de fazer durar as relações estabelecidas. Freud (1921, 1981) diz do apego libidinal:

Acontece nas relações sociais dos homens exatamente o que a pesquisa psicanalítica descobriu no processo de desenvolvimento da libido individual. A libido se escora na satisfação das grandes necessidades vitais e escolhe como seus primeiros objetos os indivíduos que participam delas. E, como se passa com o indivíduo e com a humanidade inteira, só o amor age como fator de civilização, no sentido de que vai do egoísmo ao altruísmo (p. 164-165).

O fato de que os indivíduos dependem uns dos outros para realizar seus próprios desejos significa também que eles são sempre frustrados, já que

se encontram limitados em suas possibilidades de realização pelos desejos dos outros, pois, se estes últimos algumas vezes são complementares a seus próprios desejos, mais frequentemente se revelam discordantes, conflitantes e potencialmente antagônicos. Quando alguém encontra objetos de satisfação em grupos ou em organizações, aí encontra também ocasiões de sofrimento, pois se vê obrigado, como aponta Freud (1933), a trocar suas possibilidades de prazer por outras possibilidades (a saber, a afeição dos outros).

De fato, é preciso dar-se conta de que existem estruturas de grupo ou organizações que permitem, de maneira relativa, a realização das aspirações pessoais e preservam, e mesmo aperfeiçoam, as capacidades de atualização, de criatividade e de imaginação dos indivíduos que as integram. Porém, quando o indivíduo experimenta principalmente frustração ou sofrimento, ele tenderá, como consequência disso, a buscar meios de modificar a estrutura do grupo ou da organização, ou a integrar-se a outros grupos ou organizações, onde percebe que suas chances de satisfazer seus desejos são melhores. Evidentemente, o indivíduo agirá dentro dos limites de sua situação econômica e social. Desse modo, a relação do indivíduo com o grupo ou com a organização tem um peso direto na força do comprometimento do indivíduo para com eles.

O conceito de "relação humana" não é estranho ao mundo do trabalho. Ele foi introduzido nesse meio nos anos 1930 graças aos trabalhos de Elton Mayo. A escola das relações humanas propõe uma concepção humanista da organização: ela valoriza o componente humano da organização ao privilegiar não apenas a consecução dos objetivos da organização, mas também o atendimento das necessidades de seus empregados.

Mayo foi o fundador do movimento das relações humanas em administração e em comportamento organizacional. Seus principais interesses de pesquisa foram, originariamente, as condições materiais de trabalho, as causas da fadiga, do absentismo e os acidentes do trabalho (MAYO, 1933). Sua pesquisa na Western Electric, que se tornou célebre, mostra a importância do moral dos funcionários no rendimento individual, a importância

dos grupos ditos informais entre os trabalhadores, do estilo de direção e da participação dos funcionários nas decisões que os concernem. Essa mesma pesquisa, reproduzida na fábrica Hawthorne, prova que fatores humanos, tal como o sentimento de pertencer a um grupo informal e o interesse do empregado por seu trabalho, podem explicar uma boa proporção da quantidade de produção obtida. Vários pesquisadores aderiram a esta escola de pensamento, entre eles Homans (1950), Roethlisberger e Dickson (1939), bem como Whitehead (1961).

Para McGregor (1960), a equipe dirigente tem condições de melhorar a eficiência da organização ao cultivar os valores humanos. No modelo teórico que ele propõe, a direção considera que o indivíduo gosta de trabalhar, o trabalho sendo visto como uma fonte de satisfação pessoal e de aprendizagem. A participação dos trabalhadores nas decisões que os concernem constitui um meio de ganhar a adesão deles aos objetivos organizacionais e, por essa via, melhorar o rendimento de cada um deles. Os supervisores têm o dever de apoiar os esforços dos trabalhadores para manter o nível de rendimento deles.

Likert é outro pesquisador associado à corrente do pensamento humanista. Ele se interessou particularmente pela medição das atitudes e dos comportamentos na organização. Conforme Likert (1961), uma organização eficaz possui um sistema participativo quando põe em prática o princípio das relações integradas. Segundo esse princípio, todas as relações entre as pessoas de uma organização incorporam os valores pessoais de cada uma delas; recorre-se a esse princípio na formação de grupos de trabalho. Nesses grupos as decisões são descentralizadas e o próprio grupo exerce o controle.

Segundo a concepção de Likert, a eficiência de uma organização se mede por seu êxito econômico e pela qualidade das relações humanas. Likert (1958) aponta, em particular, medidas de *performance* que podem ser utilizadas: a produtividade, o lucro, a confiança dos consumidores, a lealdade dos funcionários, o grau de mobilização dos empregados (expresso pelo rendimento deles, em quantidade e em qualidade), o grau de confiança

nas relações humanas, o espírito de equipe e o sentimento de competência.

Decididamente, a escola das relações humanas permitiu colocar em evidência a existência de um conjunto complexo de sentimentos que tem influência direta nas reações das pessoas às normas e às exigências da produção. Nessa perspectiva, reconhece-se que os indivíduos possuem várias necessidades e que o trabalho não representa apenas um meio de ganhar a vida, mas também um meio de aprender, um meio de o indivíduo desenvolver suas competências e se realizar. A organização não é apenas formal, ela também é informal, no sentido de que relações humanas se estabelecem entre os indivíduos, no decorrer de suas atividades, e constituem a vida da organização.

O sucesso da vida em grupo depende da compreensão de certos comportamentos, do desenvolvimento de habilidades e da adoção de atitudes específicas em matéria de relações humanas. Em razão disso, este capítulo tem como objetivo contribuir para uma melhor compreensão da dinâmica da relação humana e apresentar as atitudes necessárias para que um indivíduo se entenda com os outros e estabeleça relações profissionais satisfatórias e produtivas. Dado que as relações humanas podem igualmente ser fonte de sofrimento para as pessoas, a última seção do capítulo foi consagrada à problemática do assédio psicológico no ambiente de trabalho.

Dinâmica da relação humana

A relação humana se constrói através de dois processos: do apego e da socialização. O apego se produz de maneira autônoma e decorre da necessidade inata de estar com os outros. Ele obedece a uma necessidade biológica, como a fome e a sede. Em razão dessa necessidade, estar com os outros se torna vital para o indivíduo; por outro lado, porém, as maneiras que o indivíduo tem de estar e de agir com os outros são aprendidas ao longo de seu desenvolvimento. É então por socialização que o indivíduo se integra em seu meio, que ele aprende os comportamentos considerados desejáveis, e interioriza as normas, os modelos e os valores acei-

tos nesse meio. Portanto, esses dois processos são complementares, o primeiro procede do interior, de uma necessidade de estar com o outro, e o segundo procede do exterior, da necessidade de se adaptar ao meio social.

O apego

Desde seu nascimento, o indivíduo vive em um meio carregado de significações: os objetos que ele percebe têm uma função, há regras para seu funcionamento e uso; os indivíduos que ele encontra têm um *status* e desempenham papéis, têm uma função social e responsabilidades. O mundo que o acolhe está marcado por regras, normas, portanto, esse mundo tem sentidos e significações definidas (DOLLE, 1987). É por meio de suas ações que o indivíduo apropria-se dessas significações e cria suas próprias significações. Dito de outra forma, é pela atividade que o indivíduo dá um sentido aos objetos e às pessoas, do mesmo modo que às relações que ele mantém com eles; é igualmente por meio da atividade que o indivíduo se define.

Do exposto, fica patente a importância dos outros no desenvolvimento da identidade pessoal e da consciência de ser do indivíduo. É por meio da comparação de si mesmo com os outros, por meio da identificação com pessoas significativas e pela interiorização de suas condutas e de seus atributos que se forja a identidade do indivíduo e sua consciência de ser um ser individualizado e autônomo, aceito e valorizado pelos outros, se desenvolve.

O outro, por causa de sua significação para o indivíduo, é indispensável ao desenvolvimento deste último. É preciso, não obstante, sublinhar a importância da liberdade e da volição do indivíduo em suas relações com o outro e em seu próprio desenvolvimento: o indivíduo aspira tornar-se como o outro, o que implica nesse caso uma escolha de sua parte. Tornar-se como o outro não significa copiá-lo ou reproduzi-lo, mas sim assimilar suas condutas harmonizando-as com as suas próprias, para melhor apropriar-se delas. O indivíduo possui portanto características próprias, que retratam sua personalidade no que ela tem de original e de singular.

No conjunto das necessidades que o ser humano tem, o amor só pode ser satisfeito na rela-

ção com o outro. Em razão de seus componentes, como a solicitude, a responsabilidade, o respeito e o conhecimento de si e do outro, o amor pressupõe a preservação da integridade do indivíduo e de sua individualidade (FROMM, 1968). Amar e ser amado produz um sentimento de segurança e de valorização pessoal imprescindível ao desenvolvimento integral do indivíduo e à sua superação. O mecanismo que opera tal relação é o apego.

Curiosamente, a noção de apego despontou com intensidade no campo da etologia. Graças à obra de H. F. Harlow, tomou-se consciência da necessidade de amor entre os animais, como demonstram o casamento das gralhas e o comportamento dos macacos *Rhesus*, por exemplo. Com efeito, alguns animais manifestam condutas que são mais ou menos independentes de suas necessidades fisiológicas e cuja função é essencialmente social, ou seja, trata-se de condutas que visam garantir a interação, a cooperação entre os congêneres. É curioso que a noção de apego tenha surgido no domínio da etologia, já que durante muito tempo acreditou-se que o amor era, na espécie humana, uma sublimação das pulsões sexuais. Como escreveu Zazzo (1979), nossas representações do ser humano e do animal foram brutalmente trocadas: o amor para os animais e o sexo para os humanos! Essa reflexão sobre as condutas de apego permitiu ampliar a noção de libido em psicanálise:

Dessa nova perspectiva, para os animais e para os humanos o amor é original, anterior à sexualidade, e esse amor, garantidor de confiança e de segurança, prepara para a sexualidade, para seus prelúdios, seus jogos, suas realizações e para os amores de uma nova ordem (p. 41).

A convergência entre etologia e psicologia aconteceu em 1958 quando Bowlby e Harlow conseguiram provar para a comunidade científica a importância do apego – e portanto do amor – no desenvolvimento normal de um indivíduo. Desde então, reconhece-se que o amor é uma necessidade primária, tanto quanto a fome, a sede e a cópula. A sociabilidade que esta necessidade engendra não está ligada às tendências fisiológicas, mas também não entra em contradição com elas. Isto permite a

Destaque 6.1 A necessidade do outro.

Quando se está só em sua estrela
E se olha passar os trens
Quando se brinda com os indigentes
Quando se dorme com os menos do que nada
Quando se escreve mais uma vez à sua mãe
E se toma cuidado com as despesas
Quando se inventam preces
Para bons deuses de mentira.

É porque se precisa de alguém,
de alguma coisa ou de algum lugar
que não se tem, que não se tem.
É porque se precisa de alguém
ou de um amor ou de um amigo
que se espera há muito tempo.

Quando se está só em sua estrela
Não se vê o tempo passar
Quando se está em um lugar quente aí nos instalamos
como um cavalo que vai morrer.
Quando se repete a história de sua infância
para pessoas que não escutam
Quando você se enfeita, é domingo,
e afinal você não sai.

É porque você precisa de alguém,
de alguma coisa ou de um lugar
que você não tem, que você não tem.
É porque você precisa de alguém,
ou de um amor ou de um amigo
que você espera há muito tempo.

Quando se está só em sua estrela
Às vezes o bom Deus dá uma mãozinha
E se é dois em sua estrela
Pode parecer bobagem, mas se é feliz.

Não se precisa mais de alguém,
de alguma coisa ou de um lugar,
não se liga para isso,
não se liga para isso
Lá lá, lá lá, lá lá, lá lá,
Se está muito bem, se está muito bem!

Fonte: Sozinho em sua estrela
Gilbert Bécaud
(tradução livre)

expressão dos belos sentimentos que podem trocar entre si os seres humanos quando estão juntos. A canção de Gilbert Bécaud, no Destaque 6.1, é um bom exemplo disso. Por outro lado, é preciso reconhecer também que, em um mundo de desigualdades e de competição, onde os conflitos se agravam no mesmo ritmo em que se realizam progressos tecnológicos, a solidão segue muito presente, do mesmo modo que a perda do sentido da vida e dos valores humanos (MOORE, 1994; PAUCHANT, 1996; ZAZZO, 1979).

O ser humano é um animal social – esta constatação serviu de título a um livro clássico em psicologia social, *The Social Animal*, de Aronson (1976). O comportamento dos animais superiores nos mostra o primado do apego, eventualmente do amor. Wallon (1959) escreveu a este respeito: “O indivíduo é essencialmente social. Ele o é, não como consequência de contingências externas, mas como consequência de uma necessidade íntima. Ele é geneticamente social” (p. 280).

A sociabilidade do ser humano, e a socialização, são duas noções diferentes. A primeira concerne ao processo biológico do apego enquanto a segunda diz respeito ao processo de integração ao

grupo. Assim, as noções de apego e de socialização não devem ser confundidas (ZAZZO, 1979).

O processo de apego

A necessidade do outro, para não dizer a necessidade de amor, embora esta última expressão seja mais precisa, é uma necessidade primária no sentido de que ela surge de maneira autônoma (BOWLBY, 1978; HARLOW, 1958; ZAZZO, 1979). Ela não deriva nem do prazer de comer nem dos cuidados prodigalizados pela ama. O apego é um sistema de reações inatas ao outro que permite a satisfação dessa necessidade. Uma passagem do livro *O pequeno príncipe* de Antoine de Saint-Exupéry ilustra admiravelmente bem no que consiste o processo de apego.

As condutas de apego podem ser observadas desde o nascimento. Entre as primeiras condutas de apego, Bowlby (1978) sinaliza o sorriso, o abraço e o grito. É por volta dos 9 aos 18 meses de idade que os *patterns* de apego se organizam em um sistema de equilíbrio que tende a manter a criança perto de sua mãe. Field (1996) demonstrou que os vínculos de apego não se encontram reserva-

Destaque 6.2 O apego.

E foi então que apareceu a raposa.
 – Bom dia – disse a raposa.
 – Bom dia – respondeu polidamente o príncipezinho, que se voltou, mas não viu nada.
 – Eu estou aqui, disse a voz, debaixo da macieira...
 – Quem és tu? – perguntou o príncipezinho. – Tu és bem bonita...
 – Sou uma raposa – disse a raposa.
 – Vem brincar comigo – propôs o príncipezinho. – Estou tão triste...
 – Eu não posso brincar contigo – disse a raposa. – Não me cativaram ainda.
 – Ah! Desculpa – disse o príncipezinho.
 Após uma reflexão, acrescentou:
 – Que quer dizer “cativar”?
 – Tu não és daqui – disse a raposa. – Que procuras?
 – Procuro os homens – disse o príncipezinho. – Que quer dizer “cativar”?

– Os homens – disse a raposa – têm fuzis e caçam. É bem incômodo. Criam galinhas também. É a única coisa interessante que eles fazem. Tu procuras galinhas?
 – Não – disse o príncipezinho. – Eu procuro amigos. Que quer dizer “cativar”?
 – É uma coisa muito esquecida – disse a raposa. – Significa “criar laços...”
 – Criar laços?
 – Exatamente – disse a raposa. – Tu não és ainda para mim senão um garoto inteiramente igual a cem mil outros garotos. E eu não tenho necessidade de ti. E tu não tens também necessidade de mim. Não passo a teus olhos de uma raposa igual a cem mil outras raposas. Mas, se tu me cativas, nós teremos necessidade um do outro. Serás para mim único no mundo. E eu serei para ti única no mundo...”

Fonte: Trecho do livro *Le petit prince* (Antoine de Saint-Exupéry).²

dos apenas para a pessoa que nutre, mas podem se estender à irmandade, aos familiares, aos amigos etc.

De outro lado, condutas de apego foram observadas em diversas sociedades e em diversas culturas, o que nos leva a pensar que se trata de um processo quase universal³ (*near universal*, como diz Field [1996], p. 542).

De modo mais preciso, Zazzo (1979) define o apego da seguinte forma:

Apego é um vínculo de afeição específico de um indivíduo com um outro. Em geral, o primeiro vínculo é estabelecido com a mãe, porém ele também pode vir acompanhado de vínculos com outros indivíduos. Uma vez formado, o vínculo, em razão de sua natureza, dura. Ele não tem relação, como a dependência, com as exigências da situação. Ele não implica necessariamente uma imaturidade. Em suma e antes de tudo, no contexto etiológico onde primeiro foi detectado, o vínculo pressupõe uma estrutura neurofisiológi-

ca, uma tendência original e permanente de buscar a relação com o outro (p. 27).

O apego cumpre tarefas necessárias à sobrevivência e ao desenvolvimento da pessoa. Os comportamentos que denotam o apego são os que, em primeiro lugar, proporcionam proteção contra perigos reais ou imaginários em um meio (BOWLBY, 1979; PIETRONI, 1993). Tendo logrado certa segurança, graças ao outro e a sua cooperação, o indivíduo adquire autonomia e pode, a partir daí, buscar outras relações, mais condizentes com seu desenvolvimento (MALRIEU, 1979). Bowlby (1988) demonstrou também que o apego proporciona à pessoa uma base asseguradora (*secure base*) que lhe permite explorar novas relações e experimentar novas competências.

O estudo do apego desvenda claramente o papel das emoções nas relações humanas e a importância de lhes dar valor. Como constatou Bowlby (1988), não há comunicação mais importante para o ser humano do que a que se expressa emocionalmente, nem informação mais vital do que a que permite ao indivíduo construir e reconstruir seus modelos de identificação e, portanto, sua identidade pessoal. Não obstante, a necessidade do outro não deve ser confundida com a dependência emocional. Quando há dependência emocional, a satisfação das necessidades de um indivíduo depende da vontade do outro. No caso do apego, a

² NT: A tradução em português foi extraída de *O pequeno príncipe*, Antoine de Saint-Exupéry, tradução de Dom Marcos Barbosa. 35. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1989.

³ No meio científico, hesita-se sempre quando se trata de pretender que um fenômeno é universal, daí a nuance que adotamos.

relação com o outro representa a finalidade dos comportamentos, o que não é o caso na dependência (ZAZZO, 1979).

O apego parece constituir uma ação conjunta de dois indivíduos, cada um deles se mostrando ao mesmo tempo afeiçoado e capaz de atrair afeição, cada um descobrindo em si um traço comum com o outro e dessa forma se identificando com o outro (MALRIEU, 1979). Cada parceiro se comporta com o outro de modo tal que o vínculo que os une se fortalece. Essas ações recíprocas são acompanhadas, no entanto, de reações particulares de cada parceiro, reações que sinalizam sua independência e mesmo seus conflitos (MALRIEU, 1979).

Em razão de diversas reações da pessoa e por intermédio da linguagem, o apego leva esta última a interiorizar os valores e os esquemas de conduta dos outros e, assim, se identificar com eles. Vinda do apego, a identificação tem como consequência o relaxamento do vínculo afetivo, a redução de seus efeitos ou a compensação por sua perda (DUYCKAERTS, 1979). Graças à interiorização do vínculo afetivo com o outro, a seus esquemas de ação, o indivíduo conquista paulatinamente sua autonomia e pouco a pouco se separa. O apego parece então ser “ao mesmo tempo dependência e instrumento para uma autonomia progressiva” (ZAZZO, 1979, p. 32).

A separação, consequência da autonomia conquistada em relação a uma pessoa, não significa a negação do vínculo entre duas pessoas mas, em vez disso, sua interiorização (PIETRONI, 1993; ZAZZO, 1979). Os comportamentos de apego, ao favorecer a troca de afeição, permitem o desenvolvimento da confiança indispensável e necessária à inevitável separação (HARLOW, 1979).

As pesquisas sobre o apego apresentam este processo como um sistema que permanece relativamente em equilíbrio durante a vida de uma pessoa, sugerindo que, uma vez o apego estabelecido, a pessoa se encontra destinada a repetir os *patterns* que ele requer nas ocasiões em que cria vínculos com outras pessoas. Ora, isso não parece ser realmente o caso. Field (1996) aponta que o *pattern* de apego que a criança estabelece com sua mãe tende a se reproduzir quando ela está em presença da mãe, embora uma transformação seja

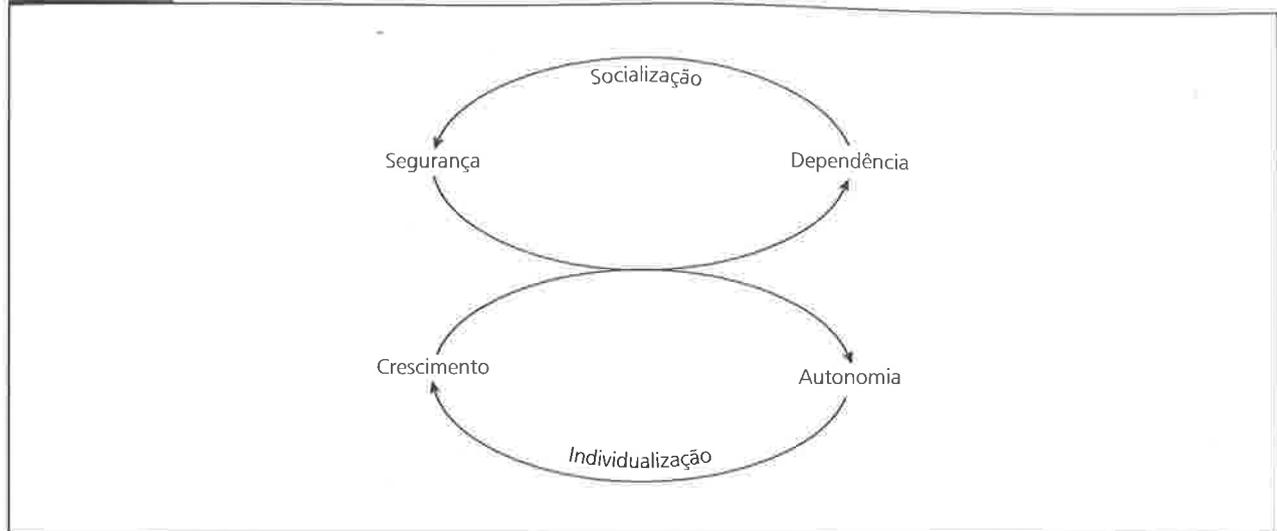
possível quando a mãe desenvolve uma sensibilidade maior e empatia por seu filho. No entanto, na presença de outras pessoas a criança tende a adotar em relação a elas o *pattern* que desenvolveu com sua mãe, com a diferença entretanto que este é maleável e tem condições de se transformar para se ajustar às condições que as novas relações apresentam. Conseqüentemente, os *patterns* de apego podem se modificar ao longo da ontogênese, mesmo quando o vínculo mãe-filho é muito resistente (AINSWORTH, 1979). Trabalhos mais recentes sustentam também o fato de que certos acontecimentos marcantes da vida (exemplo: o falecimento de um parente, o assédio psicológico) poderiam modificar substancialmente o estilo de apego de um indivíduo (FRALEY [2002] fez um levantamento dos escritos sobre esse assunto).

Laços afetivos em um grupo

Segundo Duyckaerts (1979), a existência de um grupo “pressupõe um certo relaxamento do vínculo afetivo indivíduo a indivíduo” (p. 179). Em um grupo, os indivíduos têm oportunidade de se ligar aos outros para se conhecer e compartilhar os interesses do grupo, e força para se destacar deles a fim de se apegar aos ideais que têm em comum. Para que um vínculo desse tipo possa se estabelecer, parece necessário que cada indivíduo possa entrar em comunicação com cada pessoa do grupo. Isto limita, conseqüentemente, o tamanho do grupo: acima de uma vintena de pessoas, torna-se difícil travar conhecimento e formar vínculos de apego.

É por meio de tais laços que os indivíduos descobrirão e compartilharão seus interesses comuns, e é pelo relaxamento desses laços que suas ações individuais tornar-se-ão uma ação de grupo. A unidade do grupo acontece a partir do momento em que cada indivíduo adere a um objetivo comum, isto é, a um objetivo que corresponde aos interesses que eles colocaram em comum, ou quando todos se apegam a uma mesma pessoa, que é de fato o chefe do grupo, a figura que encarna a autoridade, o representante dos ideais do grupo (ANZIEU, 1984). A unidade do grupo proporciona a cada indivíduo certa segurança. Esta segurança constitui

Figura 6.1 Dialética da autonomia e da dependência.



um compromisso frágil entre a dependência do indivíduo e sua autonomia.

Em resumo, o indivíduo busca, por meio do apego, pelo afeto que ele lhe suscita, o relacionamento com o outro e ao mesmo tempo corre o risco de precisar renunciar à satisfação de outras necessidades para não desagradar esse outro e assim romper a relação. Então, pertencer a um grupo não se revela coisa fácil: cada indivíduo vive mais ou menos conscientemente a necessidade de *ser*, marcada pela procura de sua autonomia, de seu crescimento e de sua individualidade, e a necessidade de *estar com o outro*, caracterizada pela dependência, pela segurança e pela identificação (GUISINGER; BLATT, 1994). Em um grupo, as contradições entre *ser* e *estar com o outro* coexistem em cada um dos indivíduos do grupo e se transformam em condutas de apego. A Figura 6.1 traz uma representação da dialética da autonomia e da dependência, da individualidade e da relação.

Estilos de apego

Segundo Ainsworth (1979), os *patterns* ou os estilos de apego que se estabelecem durante a infância têm repercussões até a vida adulta, e isso mesmo quando eles se transformam ao longo da história pessoal do indivíduo. O Basic Behavioral Science Task Force of the National Advisory Mental Health Council (1996) corrobora essa observa-

ção. Os pesquisadores dessa organização descobriram que as crianças que estabeleceram *patterns* de apego que proporcionam segurança tendem a se mostrar mais resistentes (*resilient*) em sua vida adulta e a confiar nos outros em sua vida social e profissional. Aliás, isto confirma uma hipótese da teoria de Erikson (1950), apresentada no primeiro capítulo.

O estilo de apego de uma pessoa determina igualmente sua disposição para explorar o ambiente no qual se encontra, sua disposição para tomar iniciativas e correr riscos a fim de desenvolver seu potencial e estabelecer relações e, concomitantemente, desenvolver sua individualidade e sua sociabilidade (Guisinger e Blatt, 1994; Hardy e Barkham, 1994). Main e Cassidy (1988) relacionaram quatro estilos de apego, que encontramos no Destaque 6.3. Você pode ter uma ideia de seu estilo de apego respondendo à pergunta formulada nesse destaque. Ela se parece com a que Hazan e Shaver (1987) propuseram em sua pesquisa.

O apego seguro-assegurador se manifesta por condutas de apego equilibradas e diferenciadas, sinal de funcionamento ótimo do indivíduo. Na presença da pessoa amada, o indivíduo estabelece contato com ela e suas condutas visam aproximar-se dela. Suas emoções são livremente expressadas, ele aceita a consideração que lhe é dirigida. Confiando em sua relação, ele está livre para dedicar-se a suas ocupações, como deseja.

Destaque 6.3 Estilos de apego durante a vida adulta.**Pergunta**

Qual é a descrição, entre as apresentadas a seguir, que representa melhor o modo como você habitualmente se comporta nas suas relações com seus amigos?

Respostas possíveis*

1. Para mim é bastante fácil ter relações amigáveis com os outros. Não me incomodo com a ideia de depender dos outros e ver os outros dependerem de mim. Em geral, não temo ser abandonado pelos outros. Não tenho medo de que eles sejam familiares demais comigo.
2. Sinto um pouco de desconforto com a ideia de ficar muito perto dos outros. Acho difícil confiar inteiramente neles,

* A primeira descrição corresponde ao estilo seguro-assegurador, a segunda ao estilo fugidio-ansioso, a terceira ao estilo ambivalente-ansioso e a quarta ao estilo ameaçador-controlador.

acho difícil me permitir depender deles. Fico nervoso quando alguém se torna muito próximo de mim.

3. Parece-me que os outros hesitam a se aproximar de mim tanto quanto eu desejaria. Muitas vezes, fico inquieto com o fato de que talvez meus amigos não gostem realmente de mim, ou não gostem suficientemente, e temo que eles me abandonem.
4. Aprendi a só confiar em mim mesmo, pois nunca sei o que os outros vão fazer. Não corro riscos. É preciso sempre que eu cuide dos outros. Algumas vezes, me pergunto o que eles fariam sem mim, e isto me causa um mal-estar, mas não tenho escolha.

Fonte: Adaptado de Dubé (1994, p. 494).

O apego fugidio-ansioso revela-se por condutas de evitação e de falta de atenção na presença da pessoa amada. A evitação é uma reação ao estresse sofrido na presença dessa pessoa e traduz um estado de vulnerabilidade diante dela.

O apego ambivalente-ansioso se traduz por condutas de cólera e de ambivalência na presença da pessoa amada. O indivíduo busca e ao mesmo tempo evita contato com ela. Esta ambivalência revela sua vulnerabilidade diante dessa pessoa.

O apego ameaçador-controlador se exprime por condutas desorganizadas e desorientadas, caracterizadas por tendências controladoras, sejam elas punitivas (o indivíduo humilha, constrange ou rejeita a pessoa amada), ou superprotetoras (ele cuida da pessoa amada como se ela fosse seu filho). Este *pattern* indica também o estado de vulnerabilidade do indivíduo diante da pessoa amada (MAIN; CASSIDY, 1988).

O apego fugidio-ansioso, o apego ambivalente-ansioso e o apego ameaçador-controlador são causados pela vulnerabilidade do indivíduo diante da pessoa amada. A ansiedade que suas relações com ela contém leva o indivíduo a adotar condutas defensivas para se proteger contra a ameaça que esta pessoa possa representar. Podem seguir-se problemas interpessoais, problemas de adaptação ou problemas de saúde.

Hazan e Shaver (1990), assim como Vasquez et al. (2002), descobriram que diferentes estilos de

apego estão associados a diferentes comportamentos no trabalho e a graus de *performance* variados. Por exemplo, pessoas que apresentam um estilo de apego ambivalente-ansioso tendem a exibir uma fraca *performance* e a se revelar improdutivas no trabalho. O trabalho proporciona a este tipo de pessoa uma oportunidade de ver suas condutas reconhecidas. Assim, elas terão propensão a querer trabalhar com outras pessoas, a querer dedicar-se demais aos outros; elas tenderão a sentir-se subestimadas e não valorizadas, temerão os insucessos e as situações capazes de fazê-las perder prestígio. Hardy e Barkham (1994), de sua parte, descobriram que o tipo ambivalente-ansioso tende a queixar-se das relações e do clima de trabalho em seu departamento, a queixar-se do modo como os dirigentes conduzem a organização, da falta de liberdade para organizar seu trabalho e da supervisão que recebe. Ele tende também a sentir vergonha de sua *performance* no trabalho. Esse tipo de pessoa tem medo de ser rejeitada e tende a se envolver demais em suas relações com os outros.

Pelo contrário, as pessoas que têm um estilo fugidio-ansioso mostram-se inclinadas a se envolver demasiadamente com seu trabalho, o que lhes permite atingir uma *performance* elevada, porém estão mais expostas à doença ou a problemas em sua vida particular. Na verdade, o trabalho representa para este tipo de pessoa um modo de esquivar-se da tensão provocada pelo não-atendimento

de sua necessidade de amor. É por isso que pessoas com esse tipo de apego tenderão a trabalhar longas horas, a descansar pouco, a trabalhar sozinhas, às custas de sua saúde e da qualidade de suas relações. De seu lado, Hardy e Barkham (1994) observaram que o tipo fugidio-ansioso tende a se queixar de seus colegas, da falta de variedade de suas tarefas, da pouca atenção dada a suas sugestões e da quantidade de horas de trabalho. Como o tipo precedente, ele se mostra inclinado a sentir vergonha de sua *performance* no trabalho. Ele evita as aproximações, o envolvimento e a dependência em relação aos outros.

O estilo ameaçador-controlador, caracterizado por Main e Cassidy (1988), não foi objeto de pesquisa no meio de trabalho. Conseqüentemente, não estamos em condição de descrever seus comportamentos de trabalho e nem o grau de *performance* deste tipo de pessoa.

As pessoas que apresentam um estilo seguro-assegurador exibem melhor *performance* no trabalho e estão mais satisfeitas com seu emprego. Elas mostram pouca inquietude no tocante a seu trabalho e a seus colegas. Têm menos impressão de estar sobrecarregadas de trabalho. Suas relações com os outros, via de regra, são boas e sua saúde também. Elas não possuem temperamento depressivo, nem irritável, nem ansioso comparativamente às pessoas que apresentam outros estilos de apego. Além disso, Yoon et al. (1994) encontraram uma correlação positiva entre o *pattern* de apego seguro-assegurador e o nível de envolvimento no trabalho.

As conseqüências do estilo seguro-assegurador nos adultos são consideráveis (MAHONEY, 1991; MIKULINCER; SHAVER, 2003; VASQUEZ et al., 2002). Assim, um indivíduo que se caracteriza por condutas de apego seguro-assegurador tende a:

1. mostrar-se flexível e envolvido em suas relações;
2. mostrar-se eficaz e senhor de si;
3. assumir riscos calculados e enfrentar novas realidades;
4. dar prova de abertura de espírito;
5. mostrar compaixão pelos outros;
6. mostrar-se altruísta;

7. ser popular junto aos outros e atrair a companhia deles;
8. ter autoestima alta;
9. estabelecer e manter relações positivas com os outros;
10. proteger-se contra desordens psicológicas graves;
11. exprimir seus sentimentos abertamente, procurar ajuda quando necessário e também oferecer ajuda aos outros.

Via de regra, as relações fundadas na confiança e na consideração dão origem a *patterns* seguro-asseguradores: o fato de se ter confiança no potencial das pessoas, de encorajá-las a exercer seu livre arbítrio, de encorajá-las a testar suas ideias e tomar iniciativas, de encorajá-las a enfrentar desafios que estão dentro de suas possibilidades e cultivar o sentimento de eficiência pessoal faz com que esses *patterns* sejam desenvolvidos.

Pesquisas mais recentes indicam que o estilo de apego seria um conceito bidimensional que abarcaria o apego de tipo evitação e o apego de tipo ansioso (BRENNAN et al., 1998). O apego de tipo evitação se caracterizaria por uma estratégia de desativação do sistema de apego. As pessoas que desenvolveram este estilo de apego têm geralmente dificuldade para desenvolver e manter relações humanas de qualidade com o outro. Elas experimentam, notadamente, dificuldade para exprimir sua afeição pelos outros, para dizer "eu te amo". O apego de tipo ansioso se expressa, de seu lado, pelo fato de o indivíduo esforçar-se muito para garantir a atenção e o apoio das pessoas amadas. As pessoas que se caracterizam por este estilo de apego procuram de modo compulsivo a proximidade e a proteção dos outros. Conseqüentemente, mostram-se hipersensíveis diante de sinais de rejeição. Os indivíduos qualificados como "ciumentos" frequentemente desenvolveram este estilo de apego. Por fim, as pessoas que apresentam relativamente poucos atributos característicos desses dois últimos estilos de apego teriam desenvolvido um estilo de apego assegurado.

O estudo do apego nos ensina a importância do estabelecimento de vínculos sólidos e assegura-

dores entre colegas, e particularmente entre superiores e funcionários. Yoon et al. (1994) demonstraram aliás que a presença de vínculos de apego seguro-asseguradores em um grupo de trabalho é uma condição importante para a consolidação da coesão do grupo e para sua eficiência.

A socialização

Zazzo (1979) faz ver que o processo de apego e o de socialização são diferentes, embora complementares. O apego é um sistema inato de reações ao outro que tem por objetivo satisfazer a necessidade do outro. Porém, para estar com o outro, cada indivíduo deve aprender as maneiras de *estar com o outro* consideradas aceitáveis em um grupo, e é pela socialização que essa aprendizagem é feita.

Se o apego é o processo pelo qual a relação humana é criada, a socialização é o processo pelo qual esta relação encontrará suas formas de expressão. De fato, é pela socialização que os indivíduos aprendem e interiorizam os elementos socioculturais próprios a seu meio (ROCHER, 1969). É por esse processo que eles aprendem os comportamentos que se espera deles, ou seja, os papéis, e tornam seus as normas e os valores que os sustentam.

O processo de socialização

Rocher (1969) define a socialização como sendo:

o processo pelo qual o ser humano aprende e interioriza ao longo de sua vida os elementos socioculturais de seu meio, os incorpora à estrutura de sua personalidade graças a experiências e agentes sociais significativos e, por essa via, se adapta ao meio social onde deve viver (p. 105).

Com efeito, o indivíduo toma consciência das maneiras de ser e de agir valorizadas em seu meio desde seus primeiros contatos com seu grupo próximo. Para manter suas relações com os outros, ele precisa aprender como se conduzir com eles. A

principal consequência desse processo é a adaptação do indivíduo ao meio social (ROCHER, 1969). Uma segunda consequência é a integração do indivíduo na sociedade que o acolhe, uma terceira é a formação da identidade social da pessoa (FISCHER, 1991; LIPIANSKY, 1995).

A socialização emprega mecanismos de influência social⁴ e comporta também mecanismos específicos: a aprendizagem dos valores, das normas e dos papéis sociais, a identificação com modelos de conduta ou com figuras de autoridade e a integração social (FISCHER, 1991).

A aprendizagem dos valores, das normas e dos papéis sociais

No Capítulo 5, apresentamos a aprendizagem como o processo de aquisição e de modificação de conhecimentos ou de condutas. Por meio da socialização, o indivíduo aprende os valores, as normas e os comportamentos que se espera dele. Graças a sua família, a seus jogos e a seus amigos, ele aprende a se comportar com os outros de tal modo que obtém as reações que espera deles, como também aprende a se adaptar ao que eles esperam dele. É assim que começa a aprendizagem dos papéis sociais, o que leva de fato à aprendizagem das normas e dos valores que os sustentam.

Segundo Rocher (1969), valores são as maneiras de ser ou de agir que uma pessoa, ou uma coletividade, considera ideal; eles tornam desejáveis ou estimáveis as condutas às quais estão associados. Os valores constituem, por assim dizer, o conjunto dos comportamentos ideais em um grupo. Enquanto maneiras ideais de ser ou de agir, os valores inspiram os julgamentos e as condutas. Por conseguinte, as atitudes e as crenças têm seu fundamento nos valores da sociedade, que representam o hipocentro da ação social. Elas são transmitidas de geração em geração, conferindo uma identidade à sociedade e assegurando sua continuidade.

As normas constituem o produto concreto dos valores. As normas são regras de conduta desejáveis, prescritas por um grupo e compartilhadas pe-

⁴ Os mecanismos de influência social são objeto do Capítulo 7.

los indivíduos. As normas visam tornar impessoal e imparcial o exercício da influência social em um grupo e visam garantir a este último um funcionamento harmonioso, assim como a consecução dos objetivos comuns. Ao favorecer a manutenção da ordem social e a estabilidade do grupo, e ao aperfeiçoar a compreensão das relações sociais, as normas facilitam também a comunicação. Uma norma compartilhada por um grupo, e adequada aos objetivos comuns desse grupo, reforça as atitudes dos indivíduos, aumenta a atração mútua entre eles e, conseqüentemente, amplia a solidariedade e a cooperação entre eles.

No decorrer de sua integração a um grupo, o indivíduo é submetido a pressões mais ou menos explícitas para adotar as normas desse grupo. Não obstante, a aceitação dessas normas não visa a despersonalização do indivíduo, pelo contrário. Lewin (1950, 1975) demonstrou, no que concerne a este aspecto, que o grupo permite e mesmo encoraja a divergência de opinião dos indivíduos em diversos graus. A variabilidade das condutas em um grupo favorece a expressão das diferenças individuais e reduz o nível de tensão do grupo.

Por outro lado, quando o indivíduo se mostra inclinado a desviar-se muito das normas grupais, ele passará por dificuldades crescentes: o grupo exercerá pressão sobre ele para que se conforme com as normas. As normas do grupo permitem garantir certo equilíbrio nas relações sociais. Em virtude do equilíbrio que elas representam, as normas adquirem valor por si mesmo. Assim, de acordo com Lewin (1950, 1975), "quanto maior for o valor social de uma norma de grupo, mais um membro do grupo resistirá a se afastar dela" (p. 274). Realmente, quando um indivíduo membro de um grupo decide afastar-se muito das normas grupais, ele corre o risco de ser rejeitado pelo grupo.

Quanto aos papéis, eles caracterizam os comportamentos associados a uma posição ou a um *status* em um grupo, comportamentos esses esperados pelas pessoas que fazem parte do grupo. O caráter prescritivo dos papéis sociais está ligado a normas gerais e próprias a uma dada cultura. Dessa forma, os valores, as normas e os papéis sociais encontram-se estreitamente ligados.

Ichheiser (1949) detalha três facetas da noção de papel: adquirir o *status*, conformar-se com as expectativas do outro e usar uma máscara.

O indivíduo precisa representar seu papel para adquirir um *status*. Os papéis estão ligados à posição que o indivíduo ocupa em um grupo em dado momento: eles dependem então das funções e das prescrições sociais associadas a essa posição. Com efeito, sempre se ocupa uma posição em um grupo, seja uma posição de fato (em razão da idade, da experiência, do sexo etc.) ou de direito (em razão das atribuições que o indivíduo conquistou). O *status* designa a posição de um indivíduo em um grupo. Confere-se ao *status* um valor que depende de quatro fatores: autoridade, prestígio, exclusividade da posição e *performance* do titular no desempenho de seus papéis.

O *status* faz portanto referência, simultaneamente, a uma posição no grupo e à qualidade dessa posição. Nesse sentido, o *status* corresponde aos aspectos estático e qualitativo da estrutura social. Mediante seu aspecto estático, o *status* define o papel a representar: ele define os direitos, os deveres e as atitudes do titular de um cargo antes mesmo que ele seja contratado (LINTON, 1936). Mediante seu aspecto qualitativo, o *status* é o agente de modificação do papel. Esse aspecto corresponde à progressiva transformação da capacidade do titular do cargo de desempenhar adequadamente seu papel. O *status* atribuído ao indivíduo pode mudar ao longo da inserção do indivíduo em dada posição e no decorrer do exercício mesmo do papel que ele define.

Os papéis constituem o aspecto dinâmico da estrutura social, já que é pela aprendizagem e exercício dos papéis que o indivíduo pode modificar seu *status*, e assim transformar a estrutura.

Representar seu papel significa se conformar com as expectativas do outro. Os papéis correspondem às condutas condizentes com o que os outros esperam dos titulares desses papéis. Os papéis têm por função reger as relações sociais tornando as condutas individuais previsíveis. Eles facilitam as comunicações, reduzem a probabilidade de eclosão de conflitos e favorecem a harmonia e a eficiência dos grupos. Representar corretamente seu papel é uma condição para se pertencer ao grupo

e ser estimado pelos outros. Quando as expectativas dos indivíduos a respeito de um papel não são precisas ou são contraditórias, conflitos de papel podem irromper.

Representar um papel é usar uma máscara. Janet (1929, 1984) escreveu:

Quando se atribui poderes a um indivíduo, ou a si mesmo, isso faz com que uma conduta especial seja adotada, isto significa dar ao indivíduo um papel específico, que o transforma [...] Os indivíduos se transformam e eu proponho a vocês dar agora a esse indivíduo um nome que procuraremos justificar: personagem (p. 177-178).

A família, um círculo de amigos, um grupo de trabalho ou uma organização podem ser comparados a um teatro, como afirma Paris (1991), onde indivíduos desempenham papéis para que a história da sociedade que eles compõem seja escrita. Janet (1929, 1984) utiliza a palavra "personagem" para designar o eu social que os indivíduos desenvolvem em suas relações com os outros ... e consigo mesmo:

Em quase todos nós há dois personagens muito interessantes e muito importantes. Há o que eu chamarei o personagem de fora e o personagem de dentro. Ora, o dentro não é o interior psicológico, é o interior do apartamento, é a vida privada, a vida de família [...] Vocês encontram indivíduos muito resolutos e que parecem muito importantes quando estão na rua ou na cátedra e que, na casa deles, parecem cansados e só ficam enterrados em uma poltrona. São duas atitudes e dois papéis absolutamente diferentes.

Todos nós representamos personagens, porém o que há de mais estranho é que nós os representamos para nós mesmos. Nós acreditamos que somos tal ou tal outro [...] Nós temos um comportamento para conosco, e todas as descrições, as biografias individuais são obrigadas a levar em consideração essa interpretação de um certo personagem.

Eu empreguei a palavra jogo e, no que se refere ao personagem, é difícil evitar alu-

sões ao que se chama de comédia. Com efeito, nós nos perguntamos se este personagem que somos e representamos, uns para os outros, e diante de nós mesmo, é extremamente profundo, se ele é real, se não é alguma coisa que dá na vista, se não é alguma coisa muito superficial.

[...] O personagem é sobreposto a um edifício psicológico que já existia, mas não penetra profundamente nesse edifício. Isto explica porque nem sempre o personagem é muito lógico (p. 181-182).

Os papéis sociais emprestam uma máscara ao indivíduo, máscara por meio da qual sua identidade pode se formar e graças à qual ele pode entabular relações com os outros. De acordo com Paris (1991), não se aprende a representar um papel social como um ator aprende as palavras de um texto. O indivíduo que se junta a um grupo deve aprender a interpretar seu papel, a encontrar seu estilo e a conciliar esse estilo com seu caráter. Ela lembra a insistência de Janet (1929, 1984) quanto à necessidade de conceber os papéis sociais como materiais de que se serve o indivíduo para construir, manter e aperfeiçoar sua unidade e sua diferença em relação às pessoas de seu grupo próximo: "A personalidade é uma obra que construímos socialmente para nos diferenciar uns dos outros e para que cada indivíduo assuma um papel mais ou menos distinto do papel do vizinho" (p. 14).

Paris (1991) explica também que os papéis são ao mesmo tempo símbolos que ligam o indivíduo ao grupo ou à organização e máscaras que o indivíduo toma emprestado para desenvolver sua personalidade. Além de lhe servir de suporte e de modelo, a máscara constitui uma maneira eficaz de se proteger em um grupo. Mas o indivíduo precisa tomar cuidado para não representar papéis não admissíveis ou usar máscaras para escapar de suas responsabilidades individuais, sociais e ecológicas.

Os papéis permitem aos indivíduos construir sua identidade ao levá-los a adotar "personagens" e mudá-los de tal sorte que eles se tornam condizentes com seu caráter. Não há então nada de mal em representar um papel, em usar uma máscara

e em adotar um personagem na medida em que a pessoa segue consciente de seus papéis e de suas responsabilidades, e que ela logre jogar o jogo de maneira autêntica.

Por casualidade pode acontecer de um indivíduo não se encaixar na máscara ou se confundir totalmente com ela; isso é um fato preocupante no exercício dos papéis sociais posto que representa um perigo para o equilíbrio da pessoa. Com efeito, a pessoa que rejeita a máscara crê ser autêntica e se levar a sério, enquanto a pessoa que se identifica demais com ela adota uma identidade social que a leva a correr o risco de perder sua autenticidade. Ora, a máscara que os papéis sociais constituem não tem por objetivo dissimular a identidade, mas revelá-la por sua identificação com modelos (PARIS, 1991).

A identificação com modelos de conduta ou com figuras de autoridade

Por meio da identificação, o indivíduo se comporta consigo mesmo da mesma maneira que as pessoas às quais está ligado se comportam com ele. Em suas relações, o indivíduo assimila às suas condutas as maneiras de ser e de agir de pessoas significativas de seu grupo próximo. As representações que ele se faz dessas pessoas estão fortemente impregnadas de afetividade: elas são idealizadas e por isso inspiram suas condutas.

Disso resulta que as personagens que se adota na vida social são, regra geral, figuras que se quer bem, que se valoriza e com quem gostaríamos de parecer. Dessa forma, os personagens que o indivíduo representa, com maior ou menor sucesso, o ajudam a completar sua identidade e a valorizá-la graças à afiliação, à aprovação e à estima dos outros.

O apego se revela então uma condição necessária à socialização. Por meio da interiorização de valores, de modelos de comportamento e de normas sociais, o indivíduo se adapta a seu meio social. Ele pode se comunicar facilmente com os outros e desenvolver um sentimento de pertencer a seu meio.

A integração social

A integração em um grupo, seja ele uma família, um círculo de amigos ou um grupo de traba-

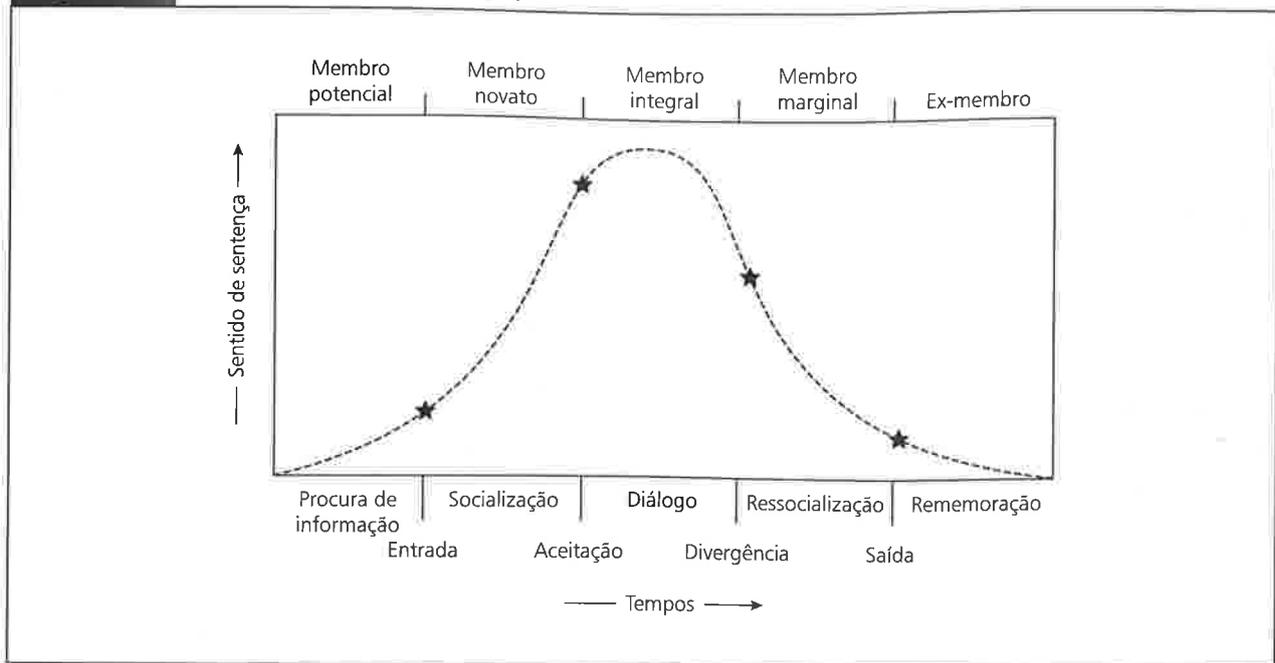
lho, implica a aquisição de *status*, de papéis e de normas. A integração se realiza de diversos modos, entre eles as práticas de inserção e a ritualização.

As práticas de inserção (por exemplo: as sessões de orientação, a formação no local de trabalho, a tutoria, os boletins internos, os manuais de procedimentos) podem ser investigadas com facilidade nas organizações. Elas constituem o que geralmente se chama de socialização organizacional (WANOUS, 1992; DANIELSON, 2004). A teoria de Moreland e Levine (1982, 2001) sobre os estágios do sentimento de pertencer serve de apoio para a descrição das etapas da integração social. Essas etapas são em número de quatro: a entrada do indivíduo no grupo, sua aceitação, a fase de divergência e a saída. Segundo esses autores, a socialização em um grupo de trabalho é mais determinante que a socialização organizacional quando se tem em mira o comprometimento com a organização. O modelo de Moreland e Levine encontra-se exposto na Figura 6.2.

A primeira etapa da socialização consiste na entrada do indivíduo em um grupo. No decorrer dessa etapa, indivíduo e grupo procuram conhecer-se o bastante para saber se vão estabelecer uma relação duradoura. O indivíduo procura informação a respeito do grupo e das pessoas que fazem parte dele, dos papéis que pode desempenhar e das contribuições que pode trazer. Representantes do grupo também procuram informações sobre o novato, sobre sua personalidade, sua história pessoal, suas qualidades, sobre os recursos de que dispõe etc. Quando as duas partes calculam que seria interessante estabelecer a relação, então o indivíduo faz sua entrada no grupo.

No início, o indivíduo pode se contentar com fazer parte do grupo e, caso se trate de uma organização, seu principal desafio será mostrar seu valor e sua capacidade de lograr uma boa *performance* para se fazer aceitar pelos membros do grupo. Esta fase corresponde à etapa de aceitação no grupo.

Para ser aceito, o novato precisa em primeiro lugar se familiarizar com seu trabalho e com o funcionamento da organização, em seguida precisa tomar informações a respeito das responsabilidades que lhe incumbem e ter bom desempenho.

Figura 6.2 *Evolução da relação indivíduo-grupo.*

Fonte: Adaptada de Moreland e Levine (1982, p. 153).

Isso implica que ele deve aprender muita coisa: precisa familiarizar-se com a instalação física da organização, tomar conhecimento das regras e dos procedimentos administrativos, das relações hierárquicas e das alianças informais, descobrir os recursos oferecidos pela organização e a maneira de ter acesso a eles, os hábitos de trabalho comumente admitidos e esperados, as responsabilidades que lhe cabem, os papéis que lhe são atribuídos, as competências que deve desenvolver etc. Isso requer igualmente que o novato seja capaz de estabelecer relações positivas com seus colegas e com seu superior hierárquico, que aceite trabalhar com pessoas que não pensam necessariamente como ele, que descubra como procurar ajuda se tiver necessidade, que confie nos outros e aumente sua eficiência pessoal.

O funcionário precisa aprender muitas coisas e interiorizar as normas e os valores da organização, preservando entretanto sua individualidade e sua criatividade. Então, quando as pessoas da unidade desse empregado reconhecem sua competência e sua contribuição, ele torna-se um membro integral do grupo, e o sentimento que ele experimenta de pertencer a ele alcança um ponto elevado. Por seu lado, os membros do gru-

po tentam atribuir ao empregado papéis que ele tem condições de desempenhar, a fim de aumentar sua contribuição para a eficiência da unidade e da organização.

Em dado momento, é possível que o funcionário experimente um sentimento de ter atingido o ápice em seu trabalho, ou sinta tédio, ou ainda necessidade de fazer outra coisa. Ele pode, então, negociar novos desafios com os outros e pensar em mudanças em seus papéis. Esta é a etapa da divergência, etapa durante a qual o funcionário precisa seus objetivos profissionais e busca oportunidades de avanço na empresa.

Seu engajamento no grupo pode diminuir, do mesmo modo que seu interesse por seu trabalho. Quando logra entender-se com seus colegas, é possível que encontre um meio de redefinir seus papéis sem contrariar os outros, e talvez decida continuar em seu posto. É também possível, pelo contrário, que ele precise deixar seu posto e, conseqüentemente, precise mudar de grupo ou de empresa.

A última etapa é a saída, que corresponde ao momento em que o funcionário decide deixar seu posto. A partida de um empregado não é forçosamente um acontecimento traumático. Nessa eta-

Destaque 6.4 A socialização.

A raposa calou-se e considerou por muito tempo o príncipe:

– Por favor ... cativa-me! – disse ela.

– Bem quisera – disse o príncipezinho –, mas eu não tenho muito tempo. Tenho amigos a descobrir e muitas coisas a conhecer.

– A gente só conhece bem as coisas que cativou – disse a raposa. – Os homens não têm mais tempo de conhecer coisa alguma. Compram tudo prontinho nas lojas. Mas como não existem lojas de amigos, os homens não têm mais amigos. Se tu queres um amigo, cativa-me!

– Que é preciso fazer? – perguntou o príncipezinho.

– É preciso ser paciente – respondeu a raposa. – Tu te sentarás primeiro um pouco longe de mim, assim, na relva. Eu te olharei com o canto do olho e tu não dirás nada. A

linguagem é uma fonte de mal-entendidos. Mas, cada dia, te sentarás mais perto...

No dia seguinte, o príncipezinho voltou.

– Teria sido melhor voltares à mesma hora – disse a raposa. – Se tu vens, por exemplo, às quatro da tarde, desde as três eu começarei a ser feliz. Quanto mais a hora for chegando, mais eu me sentirei feliz. Às quatro horas, então, estarei inquieta e agitada; descobrirei o preço da felicidade! Mas se tu vens a qualquer momento, nunca saberei a hora de preparar o coração... É preciso ritos.

Fonte: Trecho do livro *Le petit prince* (Antoine de Saint-Exupéry).⁵

pa, o indivíduo e o grupo rememoram os acontecimentos felizes, e infelizes, que marcaram sua relação.

Ao longo de sua passagem pelo grupo, o funcionário contribuiu para a mudança da estrutura social desse grupo em razão das acomodações e transformações que produziu na situação que lhe haviam conferido no início. Seu substituto, se houver um, deverá continuar o trabalho que ele empreendeu. Em outros termos, o substituto assumirá a posição tal como a deixou o ex-funcionário ao sair do grupo.

O processo de integração é paralelo ao de apego, e isso comprova a complementaridade desses dois processos. Os psicólogos que se interessam pelas práticas de socialização organizacional observaram *patterns* de integração que se repetem bastante nas empresas. Esses *patterns* são, de fato, ritos de inserção que denotam a importância da ritualização como mecanismo de integração (FISCHER, 1991). A ritualização é um fenômeno que foi inicialmente estudado nos animais mas, em razão de sua pertinência na estruturação das condutas sociais, também foi estudada entre humanos. Um ritual é uma sequência de atividades empreendidas por uma pessoa ou um grupo para obter determinadas respostas do outro. Podem-se observar diversos rituais nas empresas: a acolhida de novos empregados, os ritos iniciáticos, as festas organizadas quando de feriados importantes,

as cerimônias oficiais, as assembleias de funcionários etc. Uma segunda passagem do livro *O pequeno príncipe*, de Antoine de Saint-Exupéry, refere-se ao processo de socialização e à ritualização (ver o Destaques 6.4).⁵

Nesta parte do capítulo, apresentamos a relação humana como um vínculo que se constrói por intermédio de dois processos complementares: o apego e a socialização. O processo de apego procede do interior, da necessidade inata de estar com os outros. Ele é um sistema de reações ao outro que visa estabelecer um vínculo duradouro e íntimo. O apego responde à necessidade de estar com os outros, porém esse vínculo afetivo não dita ao indivíduo como ser com os outros. É por meio da socialização que, ao longo de sua história pessoal, o indivíduo aprende as maneiras de ser com os outros. É pela socialização que ele aprende as normas e os papéis sociais, interioriza os elementos socioculturais próprios a seu meio e desenvolve o sentimento de pertencimento. A socialização revela-se, por isso, um processo que procede do exterior, da necessidade de se adaptar ao meio social. O Quadro 6.1 recapitula aspectos importantes do processo da relação humana.

⁵ NT: A tradução em português foi extraída de *O pequeno príncipe*, Antoine de Saint-Exupéry, tradução de Dom Marcos Barbosa. 35. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1989.

Quadro 6.1 Processo da relação humana

Apego	Socialização
Sistema inato de reações ao outro	Aprendizagem e interiorização de elementos socioculturais próprios a um contexto social que concorrem para a formação da identidade
Decorre da necessidade de estar com os outros	Ensina a maneira de estar com os outros
Procede do interior	Procede do exterior
Responde a uma necessidade de autonomia, de crescimento, de individuação	Responde a uma necessidade de dependência, de segurança, de adaptação ao meio

As atitudes fundamentais

O interesse que atualmente se tem pelas relações humanas nas organizações pode ser em grande parte atribuído às aplicações da teoria das relações humanas elaborada por Carl Rogers. Essa teoria repousa sobre uma premissa fundamental: todo indivíduo “é animado por uma tendência inerente a desenvolver todas as suas potencialidades, e a desenvolvê-las de modo a favorecer sua preservação e seu enriquecimento” (ROGERS; KINGET, 1976). Esta premissa traduz a noção de “tendência atualizadora”, tendência que cuida de dirigir as condutas do indivíduo no sentido de sua autonomia e da unidade de sua personalidade. Esta noção junta-se à concepção de Janet (1929, 1984), que já apresentamos.

A tendência atualizadora é pautada pelas experiências da pessoa e pelo sistema de valores que ela interiorizou. Desse modo, o desenvolvimento da pessoa é guiado pela sua percepção, por suas representações da realidade. Segundo Rogers (1947), o funcionamento ótimo de um indivíduo depende de sua capacidade de perceber os fenômenos de maneira realista e diferenciada, e de os incorporar corretamente na estrutura de seus comportamentos.

De acordo com essa teoria, as relações que os indivíduos entretêm uns com os outros têm uma influência determinante no funcionamento psicológico da pessoa e no desdobramento da tendência atualizadora. Rogers (1947) demonstrou com efeito que, da ótica da relação, a maneira como as pessoas se apresentam umas às outras se revela tão importante quanto o que devem fazer em conjunto. Em outras palavras, as atitudes das pessoas são tão

importantes quanto suas atividades. Há uma correspondência entre três atitudes e o crescimento dos indivíduos e a qualidade de suas relações: a autenticidade, a consideração positiva incondicional e a compreensão empática. Essas três atitudes geram uma atmosfera, um clima tal que cada pessoa concernida encontra a segurança necessária para o desabrochar de seu caráter e de sua autonomia.

Segundo Rogers e Kinget (1976), para que a comunicação e as relações entre duas pessoas sejam positivas, duas condições são necessárias:

1. cada pessoa deve aceitar entrar em contato e em comunicação com a outra;
2. pelo menos uma delas deve ser autêntica.

Quando duas pessoas estão em contato e uma delas ou as duas são autênticas, cada uma pode aperfeiçoar, ao mesmo tempo, sua capacidade de perceber os comportamentos da outra de maneira correta e diferenciada e sua capacidade de experimentar uma compreensão empática do quadro de referência da outra. Sentindo-se compreendida, a pessoa tenderá a experimentar certa satisfação de sua necessidade de consideração positiva, o que gera na outra uma atitude recíproca. Então, nenhuma das duas será levada a recorrer a mecanismos de defesa.

Examinemos agora cada uma das três atitudes essenciais às relações humanas positivas.

A autenticidade

Carl Rogers (1995) disse, por ocasião de uma conferência na Califórnia:

Nas minhas relações com os outros descobri, com o andar do tempo, que de nada me serviria agir como se eu fosse alguém que não sou. Não me ajuda em nada agir de uma maneira compreensiva quando procuro, no fundo de mim mesmo, manipular a outra pessoa, não compreendê-la. Não me serve para nada agir com calma e de maneira agradável quando estou, na verdade, chocado e quando desaprovo alguma coisa. Não me ajuda em nada agir como se eu fosse permissivo quando tenho francamente vontade de traçar limites (p. 10; traduzido pelas autoras).

Rogers fala aqui da ineficiência da falta de autenticidade da pessoa em suas relações. A autenticidade não implica forçosamente a transparência, mas com certeza implica a correspondência entre o que a pessoa realmente é e o que ela crê ser. Emprega-se também o termo *coerência* para designar a autenticidade.

Para comprovar seu grau de autenticidade, uma pessoa dispõe de dois critérios: a experiência vivida aqui e agora (suas ideias, suas crenças, seus sentimentos, suas motivações etc.) e seus comportamentos, bem como o comportamento dos outros para com ela.

Tomemos um exemplo. A sociedade G. DuBon é uma empresa comercial situada nos arredores de Québec. Desde sua fundação em 1967, três proprietários se sucederam. O último comprador é Jean-Claude Élie, um financista que goza de uma reputação muito boa. Assim que pôde, ele reuniu os diretores da empresa que adquirira para que eles o colocassem a par da situação real da firma. Ao sair dessa reunião, Jean-Claude Élie não sabia mais o que pensar. A empresa, que ele acreditava próspera, se revelava na verdade em má situação. Ainda por cima, o diretor de finanças havia pedido demissão. "A primeira coisa que eu preciso fazer, ele se disse, é recrutar uma pessoa competente para o cargo de diretor financeiro a fim de garantir a recuperação financeira da empresa." O senhor Élie, que possui muitas relações, lembrou-se de um jovem brilhante que havia encontrado quando de um almoço de negócios. Philippe Mai-

sonneuve, então com 26 anos, formado em finanças, trabalhava como assistente do diretor financeiro de uma importante empresa de produtos alimentícios desde sua saída da universidade. Ele estava, quando do encontro referido, à procura de um emprego mais estimulante e havia dito confidencialmente ao senhor Élie que o cargo de assistente não comportava mais desafios para ele. No decorrer da entrevista para contratação, o jovem havia declarado: "Tenho tantas ideias para pôr em execução, aprendi tanto na universidade e durante estes quatro últimos anos como assistente de diretor financeiro, que me sinto pronto para assumir maiores responsabilidades. Não resta dúvida de que poderei levantar G.DuBon. Acredite, vou aplicar controles onde for necessário e, em muito pouco tempo, o senhor verá seu lucro aumentar rapidamente. Basta me dar oportunidade de utilizar minhas competências."

Com o intuito de analisar a percepção que tem de si mesmo, Philippe pode fazer um exame de consciência. Isto é, ele pode se colocar perguntas: será que domino realmente os conhecimentos necessários para a recuperação de uma empresa? Sou capaz de implantar um plano de recuperação? Tenho condições de obter a cooperação dos outros para realizar tal projeto? Fico à vontade quando dirijo um grupo de trabalho? O que penso da autoridade? Qual é a importância que dou ao *status* de diretor financeiro? Quais são minhas verdadeiras motivações? Confio nos outros?

Por outro lado, ele pode pedir a seus superiores a opinião deles sobre sua competência em finanças e sobre seu potencial para dirigir um departamento. Ele pode também recordar as ocasiões em que teve que dirigir pessoas ou recuperar a situação financeira de uma empresa. Ele pode fazer a si mesmo perguntas como: sou visto como alguém que tem liderança? Já levei a cabo missões semelhantes?

O resultado desse exame pessoal permitirá determinar o grau de coerência entre o que ele acredita ser e o que ele é. Se a conclusão de seu exame for positiva, há grandes chances de que Philippe seja capaz de realizar sua missão. Se ela é negativa, indica que a ideia que ele tem dele mesmo é parcialmente realista e que ele corre o risco de

experimental dificuldades para desempenhar adequadamente seu novo papel.

Rogers (1995) explica que, para se tornar autêntico, é preciso aprender a se aceitar tal como se é: aceitar seus pensamentos, suas crenças, seus valores, seus sentimentos, suas qualidades e seus defeitos, suas competências e seus limites. Ele constatou que a aceitação de si é uma condição para se aceitar os outros. Revelou também um paradoxo: quando se aceita como se é, se muda. Finalmente, a aceitação de si tem como consequência a facilitação do desenvolvimento de relações humanas autênticas.

Autenticidade é a disposição que tem uma pessoa para ser o que ela é; é a disposição que ela tem para representar os papéis que lhe cabem, do seu modo, sem afetação nem pretensão. É também a capacidade que essa pessoa tem de enfrentar suas responsabilidades e suas obrigações como ser humano (ROGERS, 1947).

Ser autêntico comporta diversas vantagens. Permite à pessoa mobilizar sua energia no momento presente, permite que ela identifique suas emoções e as comunique com honestidade, se isso for útil nas circunstâncias. A autenticidade lhe permite igualmente melhorar sua disponibilidade e sua abertura para experiências diferentes. Uma pessoa autêntica é frequentemente percebida pelos outros como alguém presente, que está ali, com eles, aqui e agora. Essa presença é vista como força de caráter, como integridade ou honestidade. A pessoa assim percebida pelos outros inspira confiança. A segurança que ela proporciona aos outros é primordial para o estabelecimento de um apego assegurador com eles.

A consideração positiva incondicional

Quando uma pessoa se encontra na presença de outras pessoas, seu nível de ativação ou de tensão aumenta, visto que os outros poderiam ter a intenção de julgar suas atitudes e suas condutas (ZAJONC, 1965). Sensibilizada pelas atitudes que os outros têm em relação a ela, a pessoa tende a tomar cuidado com suas atitudes e comportamentos a fim de criar uma impressão positiva (GEEN, 1991). Essa disposição para parecer bem aos olhos

dos outros não constitui uma fraqueza da pessoa humana, antes disso, é um sinal da necessidade de pertencer e da necessidade de filiação, características da sociabilidade do ser humano. Essas observações mostram bem a sensibilidade da pessoa no tocante à avaliação que os outros farão dela e quão importante lhe parece conseguir controlar os efeitos de sua presença nos outros.

A consideração positiva incondicional caracteriza uma atitude que permite a uma pessoa sentir que não se está julgando o que ela é. Essa pessoa se encontra então livre para se apresentar aos outros de maneira autêntica. A consideração positiva incondicional designa a capacidade que tem um indivíduo de aceitar e respeitar tudo o que alguém exprime (verbalmente ou não, diretamente ou indiretamente) a respeito de si e de sua experiência. Esta atitude pressupõe a capacidade de se aceitar a si mesmo, como explica Rogers (1995): "Apenas quando posso ser eu mesmo, quando posso me aceitar é possível, para mim, compreender e aceitar os outros" (p. 19, traduzido pelas autoras).

O fato de aceitar a si mesmo torna o indivíduo capaz de aceitar que os outros tenham pensamentos, sentimentos, intuições que podem ser diferentes dos seus. A consideração positiva incondicional é uma maneira de ser do indivíduo, ela comunica ao outro que ele é aceito e que se presta atenção nele, que não se julga o que ele é, que ele é considerado como uma pessoa que possui uma autonomia própria, que tem o direito de ter suas próprias experiências e o direito de encontrar nelas o sentido que lhe apraz. Aceitar e respeitar não implica gostar e aprovar. Pode-se aceitar uma pessoa tal como ela é, mas desaprovar completamente seus comportamentos.

Esta atitude é positiva, pois atesta o reconhecimento da tendência atualizadora de cada pessoa. Ela se baseia em uma concepção positiva da natureza humana e na confiança que se tem em seu potencial criador. Na Índia e na China, quando se cumprimenta alguém, colocam-se as mãos juntas para em seguida dirigi-las para a pessoa: este gesto reconhece o potencial criador da pessoa que se recebe. Ter consideração positiva incondicional é reconhecer o potencial criador da pessoa.

Esta atitude de aceitação e de respeito pressupõe uma abertura à experiência. A abertura tem por função instaurar a segurança interna necessária ao entabulamento do contato. Ela se caracteriza pela maneira espontânea, não seletiva de explorar a experiência, pela disposição e pela capacidade de se envolver sem precisar verificar se o caminho escolhido é fácil. A abertura implica o reconhecimento e a tolerância das diferenças, como também a compreensão da experiência vivida pelo outro.

Para desenvolver a atitude de consideração positiva incondicional no ambiente de trabalho, Mink et al. (1993) propõem a adoção dos seguintes comportamentos: consagrar tempo para conhecer os colegas como pessoas, para compreender o trabalho que executam e compartilhar com eles suas impressões e suas observações (*acknowledging*), procurar compreender as opiniões deles e os sentimentos que nutrem a respeito do trabalho ou das relações com os outros (*understanding*), apreciar o que eles fazem bem e ajudá-los a superar as dificuldades que encontram no trabalho (*recognition*).

A compreensão empática

A empatia consiste na representação correta do quadro de referência do outro, com as coerências subjetivas e valores pessoais que a ele se encontram vinculados.⁶ A compreensão empática pressupõe que a pessoa pode perceber uma situação e

experimental um sentimento *como se* ela fosse o outro, sem entretanto esquecer que se trata efetivamente da experiência do outro (ROGERS, 1947).

A compreensão empática decorre da autenticidade e da consideração positiva incondicional. Rogers (1995) fala assim dessa interrelação: "Quanto mais sou capaz de me compreender, e de compreender os outros, mais me aceito e mais aceito os outros, mais estou aberto às realidades da vida, e menos sinto o desejo de me intrometer" (p. 20; traduzido pelas autoras).

O que Rogers quer dizer é que a autenticidade e a consideração positiva incondicional desenvolvem a capacidade de compreensão empática ao ajudar as pessoas a suspender seu julgamento a fim de compreender a experiência dos outros tal como ela se desenrola, aqui e agora. A maturidade que estas duas atitudes geram permite à pessoa dominar suas impulsões de controle e de defesa, e permite que ela desenvolva o sentido de respeito para com os fenômenos da vida que percebe.

A autenticidade, a consideração positiva incondicional e a compreensão empática são, por conseguinte, três atitudes fundamentais para o desenvolvimento de relações positivas no ambiente de trabalho, na família, no círculo de amigos, na escola ou em outros contextos. Elas permitem compreender as divergências de opinião, as diferenças individuais e culturais; elas favorecem igualmente a cooperação ao desenvolver a capacidade de escuta entre as pessoas.

Entender-se com os outros

O mundo avança devido ao mal-entendido. É pelo mal-entendido universal que todos se põem de acordo porque se, por infelicidade, as pessoas se compreendessem, não poderiam jamais se pôr de acordo.

BAUDELAIRE (1986)

Não basta se comunicar para ser compreendido, aliás nem é preciso se compreender a

fundo, ou se entender perfeitamente, para agir em conjunto. Como vimos ao analisar a dinâmica da relação humana, o conflito é inerente à comunicação. É preciso, todavia, um mínimo de

⁶ Explicamos detalhadamente a empatia no Capítulo 2, que trata da percepção.

compreensão mútua para cooperar (KOMORITA; PARKS, 1995).

Para conseguirem se entender, os indivíduos podem utilizar os seguintes meios: podem trocar *feedback* positivo e praticar a escuta ativa e administrar adequadamente seus conflitos.

Trocar *feedback* positivo

O *feedback* assegura não apenas a qualidade e a eficiência das atividades realizadas, mas também uma recompensa para os interlocutores envolvidos em dada situação, além de estimular o desenvolvimento de relações sadias. Para que o *feedback* seja eficaz, é imprescindível que a pessoa que faz a avaliação se mantenha consciente de seus preconceitos pessoais e de suas expectativas relativamente ao outro, para ter condições de manter sob controle os efeitos que eles poderiam ter nessa avaliação. O *feedback* deve ter como objeto os comportamentos da pessoa, não as atribuições que lhe são conferidas. O *feedback* tem um efeito positivo quando é descritivo, isto é, quando não comporta julgamento de valor. Quando contém um aspecto avaliativo, é importante que as considerações feitas estejam baseadas em fatos precisos e em comportamentos observados. Quando se dá um *feedback*, é preciso estar atento ao que se passa na relação com o outro, no objeto da comunicação ou no comportamento da pessoa. É preciso também escolher o momento certo para dar um *feedback*: é preciso saber respeitar a disponibilidade e a liberdade do outro.

Um bom *feedback* tem por objetivo ajudar o outro a avaliar a eficiência de sua comunicação e compreender melhor aquilo que ele não domina; tem por objetivo valorizar o que o outro faz bem e encorajá-lo a manter a relação e desenvolver sua autonomia. O *feedback* não deveria servir para criticar e magoar o outro, nem para repreendê-lo ou ser ocasião de vingança. Emitir um *feedback* deve ser um modo de estabelecer um verdadeiro diálogo, não uma oportunidade para julgar ou acertar contas com alguém.

Há regras a observar quando se recebe um *feedback*. É preciso fazer um esforço para compreender o que a pessoa quer nos comunicar, e não procurar se defender de imediato, ou se justificar

porque nos sentimos atacados. Podem-se também fazer perguntas e explorar a fundo alguns aspectos dos comentários da pessoa, para compreender melhor os comentários feitos e lograr um entendimento melhor. É lícito exigir fatos ou exemplos quando o comentário feito não está claro. Por fim, importa que a pessoa que recebe um *feedback* esteja disposta a procurar meios realistas para se aprimorar. Em outras palavras, é preciso aprender a se escutar.

Praticar a escuta ativa

Veremos nesta seção os princípios que norteiam a escuta ativa, bem como as principais técnicas a ela associadas. De resto, o texto de Rogers e Farson (1984) que figura no final deste capítulo tem por objeto a escuta ativa. Algumas reflexões ajudarão vocês a tomar consciência de sua capacidade de escutar os outros; a escuta é um requisito para se entender com eles. Eis alguns exemplos:

- Quando você está conversando com alguém, sua atenção se dirige para o que essa pessoa está tentando lhe dizer ou, em vez disto, para o que você pensa que ela tenta lhe dizer?
- O que você faz para que a pessoa compreenda que você dirige toda a sua atenção para o que ela tenta lhe dizer?
- O que pode impedi-lo de escutar o que o outro tem a lhe dizer?
- Quando você trabalha, o que você procura entender?

Escuta ativa significa a tentativa, consciente e perseverante, de captar as ideias e os sentimentos do outro, e a vontade de ajudá-lo a compreender sua situação e a superar suas dificuldades (ROGERS; FARSON, 1984). Para ser eficaz, a escuta ativa deve estribar-se em uma atitude que respeita realmente o valor do outro, em uma atitude que reconhece os direitos do outro e demonstra confiança em sua capacidade de autodeterminação.

A escuta ativa requer que um indivíduo tenha a capacidade de se distanciar de si mesmo, de acei-

tar ideias e sentimentos que não condizem necessariamente com suas crenças, com seus valores e com a imagem que esse indivíduo tem de si mesmo. Esta é provavelmente a maior dificuldade com a qual se defronta uma pessoa que quer aprender a escutar.

Além disso, como a essência mesma da comunicação humana reside em grande parte no não-dito, importa prestar atenção não apenas no que é explicitamente exprimido, mas também no que é implicitamente exprimido. A concordância e a convergência das mensagens verbais têm como resultado clarificar e reforçar a intenção atribuída ao locutor.

As mensagens verbais e não verbais são, além disso, paralelas. As primeiras têm um valor de informação; as segundas, um valor de redundância, que porta e torna claro o conteúdo intelectual da mensagem verbal. Elas têm também um valor de relação, pois, fundamentalmente, são as mensagens não verbais que permitem estabelecer e manter a relação humana.

De fato, as mensagens não verbais fornecem indicações sobre o grau de autenticidade da pes-

soa e sobre suas atitudes na relação. O Quadro 6.2 fornece exemplos de várias formas de mensagem não verbal.

Comportamentos a evitar

Em uma relação, não é raro constatar que cada pessoa tenta levar a outra a adotar sua opinião, isto é, a ver as coisas de seu modo. Há também casos em que uma pessoa ouve o que a outra lhe diz, mas compreende o que quer compreender. É preciso tentar evitar esses dois comportamentos. É por meio do conhecimento de si, da tomada de consciência de suas necessidades, de seus valores e de suas crenças que se torna possível controlar essas duas tendências. O conhecimento de si torna a pessoa capaz de, no momento certo, se descen- trar e escutar ativamente os outros. Para escutar alguém, é preciso ser capaz de suspender seu próprio julgamento para perceber de maneira realista e diferenciada o quadro de referência do outro.

Fazer um julgamento, dar uma opinião ou um conselho, fazer uma avaliação, mesmo que positiva, encorajar ou felicitar são comportamentos que po-

Quadro 6.2 Formas não verbais de mensagem.

Formas não verbais de mensagem	Exemplos
A postura e o modo de andar	Inclinar-se ligeiramente para a frente durante uma conversa pode indicar que se dá uma importância particular ao que nosso interlocutor nos diz
A orientação do corpo	Dar as costas para alguém pode significar que se deseja encerrar uma conversa
Movimentos dos pés e das mãos	Tamborilar os dedos sobre a escrivaninha pode trair nossa impaciência
A expressão do rosto, dos olhos e das sobrancelhas	Sorrir à chegada de um amigo. Franzir as sobrancelhas pode mostrar nosso ceticismo acerca de algo
Sinais fisiológicos	O rubor da face pode indicar que a pessoa está embaraçada ou ansiosa
A inflexão e o ritmo da voz	Um ritmo rápido pode indicar que a pessoa está estressada
A vestimenta, as jóias, o penteado e a maquiagem	Uma pessoa que veste terno ou <i>tailleur</i> parece mais profissional do que se vestisse <i>jeans</i> e camiseta
A distância entre as pessoas	As pessoas que se mantêm próximas umas das outras em geral têm mais afinidades
Os silêncios	Segundo o contexto, os silêncios podem ter várias significações. Manter-se em silêncio pode significar que se está interessado ou entediado, que se recusa ou consente, que se está zangado ou admirado, que se está divagando ou concentrado

Fonte: Adaptado de Leclerc (1999).

dem prejudicar uma comunicação franca e aberta. É preciso que a pessoa que pretende ouvir esteja disposta a escutar e a compreender o que o outro quer lhe comunicar, pois, caso contrário, é possível que ela se concentre apenas em seus próprios pensamentos, que ouça o que o outro diz, mas sem compreender o sentido do que é dito, que encontre soluções superficiais, que reaja a alguma coisa sem uma razão real, que se mostre impaciente etc.

Comportamentos a adotar

Para conseguir escutar é preciso, principalmente, adotar a perspectiva do outro, é preciso se descentrar. Nesta prática, é preciso escutar para compreender a significação mais completa possível da mensagem, isto é, alcançar seu conteúdo informativo e afetivo. É preciso permanecer atento a todos os sinais verbais e não verbais, e se interrogar continuamente: o que esta pessoa tenta me dizer? O que isso significa para ela? Como ela percebe a situação?

Analisemos a situação seguinte. Suponhamos que seu colega Georges entre em seu escritório e lhe diga sem rodeios: "Eu gostaria de saber como foi decidida a última promoção. Eu acreditava estar bem posicionado para obtê-la. Na verdade, ninguém mais no departamento tem um prontuário melhor de rendimento e, pelo que diziam as pessoas, estava decidido que a promoção seria minha. Estou muito decepcionado por terem promovido alguém de fora. Acho que não é justo. Diga-me então o que é preciso fazer para obter uma promoção nesta empresa."

O que você lhe responderia?

- a) Aconteceu alguma coisa, Georges, para que você levante esta questão neste momento?
- b) Não se desencoraje, Georges, nós gostamos do seu trabalho. Seja paciente, estou certo de que você terá sua promoção. Faremos tudo o que é preciso para ajudá-lo a obtê-la.
- c) Não gosto de ter de lhe dizer isso, Georges, mas acho que você se engana. Você

não estava realmente na lista dos candidatos a esse posto.

- d) Por que você não recorre dessa decisão?
- e) Em outras palavras, Georges, você se pergunta como você é visto pela direção da empresa, não é?
- f) Se compreendo bem, você interpreta o fato de outra pessoa ter sido promovida como um insulto pessoal.
- g) Eu tive a mesma reação em meu primeiro emprego, Georges. Quando vi que Marie fora promovida antes de mim, disse para mim mesmo que era porque se tratava de uma mulher, e não por causa do meu rendimento. Aquilo realmente me chocou.

Na sua opinião, qual seria a reação à resposta que você escolheu? Lembremos que escutar alguém pressupõe que se tenta compreender o que a pessoa diz e que se tem confiança em sua capacidade de autodeterminação.

Quando um indivíduo se sente ativamente escutado, ele mostra-se inclinado a escutar a si mesmo com mais atenção, e a tornar mais claras suas ideias e seus sentimentos. A escuta ativa tende a reduzir, no emissor, o sentimento de ameaça gerado pela percepção crítica do receptor. Isto melhora a capacidade do emissor de perceber sua própria experiência e a do receptor, e cada qual experimenta um sentimento de valor pessoal (ROGERS; KINGET, 1976).

A escuta ativa cria, no receptor, um melhor funcionamento psicológico, ela leva a uma maior abertura à experiência, a uma redução das defesas e a uma atitude mais democrática.

Algumas técnicas facilitam a tarefa da escuta ativa, entre elas a reformulação, o eco, a devolução, a elucidação, a clarificação e o reflexo. Na situação de Georges, por exemplo, duas dessas técnicas foram utilizadas: a resposta *e* é um modelo de clarificação e a resposta *f*, um exemplo de reformulação.

A clarificação tem por objetivo uma melhor compreensão do problema. Quanto à reformulação, ela consiste em dizer com suas próprias palavras, de maneira concisa e explícita, o que a pessoa

acaba de dizer explicitamente e implicitamente. No caso de Georges, ela permite tornar mais claro, concomitantemente, o problema que o preocupa e a emoção que ele experimenta.

Todas as técnicas de escuta ativa visam dirigir o diálogo para seu objeto, isto é, visam concentrar os esforços de compreensão na significação da experiência do outro. Elas encorajam a pessoa a se compreender e a falar abertamente ou, ainda, dirigem o diálogo aprofundando ou explorando diversos aspectos da experiência que a pessoa viveu, a fim de obter soluções possíveis.

Entre os princípios da escuta ativa, sublinhamos a necessidade de falar ao "eu", de dar nome aos problemas ou às dificuldades, de ser sensível à experiência emocional e respeitar limites (GREENHALGH, 1994).

Falar ao "eu" ajuda a pessoa que viveu a experiência a reconhecer essa experiência e tomá-la a seu cargo. Dar nome aos problemas ou às dificuldades nem sempre é fácil, mas ajuda a fazer avançar o diálogo. É preciso, evidentemente, manter-se sensível à experiência emocional do outro para apoiá-lo, se necessário, para permitir que ele acalme suas emoções, se necessário, é preciso também respeitar sua disponibilidade e sua liberdade. Além disso, é indispensável respeitar os limites, ou seja, reconhecer os espaços privados e evitar aí penetrar, a menos que se seja convidado. Como na música, os silêncios são tão importantes como as notas tocadas.

Outros comportamentos ajuntam-se aos princípios favoráveis à escuta ativa: manter contato visual com seu interlocutor, evitar introduzir mensagens como "OK", "de acordo" em um tom que denota pressa em terminar o encontro (é melhor dizer francamente que o "tempo está curto", se for o caso), compreender a experiência do outro e não buscar a solução final, ajudá-lo a expressar sua mensagem etc. (IKEMI; KUBOTA, 1996).

Para escutar ativamente, é preciso, além disso, saber perguntar. Certas perguntas prejudicam a abertura da conversa: as perguntas que sugerem as respostas esperadas, as perguntas fechadas, as perguntas que violam a intimidade da pessoa etc. De mais a mais, fazer perguntas demais pode atra-

palhar a conversa. Trata-se, em vez disso, de fazer as perguntas de modo aberto e de formulá-las de modo a explorar a situação, de modo a aprofundar a opinião da pessoa e esclarecer ou elucidar suas impressões.

Por exemplo, é melhor perguntar "O que você pensa do clima que reina no departamento?" em vez de dizer "Você não acha que o clima de trabalho no departamento é ruim?"

Administrar adequadamente os conflitos

Trabalhar com outros aumenta inevitavelmente as probabilidades de conflitos relacionais. Todavia, esses conflitos não constituem necessariamente problemas em si. Eles se tornam problemas quando são recorrentes e administrados de maneira inadequada.

A partir dos trabalhos de Blake e Mouton (1964), Thomas e Kilmann (1974) desenvolveram um modelo de administração dos conflitos em ambiente de trabalho. Este modelo compreende duas dimensões: a afirmação pessoal e a cooperação. A afirmação pessoal corresponde à vontade que tem um indivíduo de atender seus próprios interesses em detrimento dos interesses do outro. Inversamente, a cooperação remete à vontade que tem um indivíduo de atender os interesses da outra parte, colocando de lado seus próprios interesses. Com base nessas duas dimensões, contam-se cinco modos (estratégias) de resolução de conflitos, a saber, a competição, a colaboração, a evitação, a acomodação e o compromisso (ver Figura 6.3).

A estratégia competição consiste em impor sua opinião sem procurar incorporar a posição do outro. O conflito é visto, então, consoante uma perspectiva vencedor/perdedor. Recorre-se a artimanhas de poder para chegar a seus fins.

A colaboração é uma estratégia de resolução de problema. Procura-se resolver o conflito de modo a integrar as maneiras de ver, os valores, as expectativas e os imperativos das duas partes. Enquanto a competição está baseada na lógica distributiva, a colaboração funciona segundo a lógica integrativa. Em outros termos, aquele que adota

Figura 6.3 Modelo bidimensional das estratégias de administração de conflitos de Thomas e Kilmann (1974).



esta estratégia estima que cada uma das partes pode sair ganhadora no conflito.

Adotar uma estratégia de evitação corresponde a fazer como se não houvesse conflito. Essa estratégia de resolução de conflito resume-se a contar com a passagem do tempo para que o conflito se resolva sozinho. Algumas pessoas diriam que esta estratégia consiste em bancar a avestruz, em esconder a cabeça na areia.

A estratégia de acomodação visa fazer as concessões necessárias à reconciliação das partes. Trata-se de se dobrar às reclamações do outro.

Por fim, a estratégia de compromisso é utilizada quando as partes decidem dar passos para chegar a um entendimento parcialmente satisfatório para cada uma delas. Em resumo, esta estratégia consiste em negociar para dividir o bolo em duas partes mais ou menos iguais.

Todos temos nossas preferências quanto à maneira de administrar nossos conflitos relacionais. Algumas pessoas privilegiam quase exclusivamente uma ou duas estratégias, enquanto outras adaptam sua estratégia em função da natureza do conflito e das características da situação. É preciso lembrar que nenhuma destas estratégias de administração de conflitos é, em si, melhor do que outra. É o que está em jogo no conflito e o contexto em que ele ocorre que determinam a estratégia

mais adequada. O Quadro 6.3 apresenta critérios que permitem julgar a pertinência de cada um dos modelos.

Resumindo, dar um *feedback* construtivo, praticar a escuta ativa e administrar adequadamente os conflitos representam três habilidades interpessoais importantes para o desenvolvimento de relações profissionais produtivas e satisfatórias.

O assédio psicológico no ambiente de trabalho

A adoção de certas atitudes e de certos comportamentos favorece o desenvolvimento de relações humanas positivas. Conseqüentemente, somos em parte responsáveis pela qualidade de nossas relações no trabalho e em todas as demais esferas de nossa vida. Contudo, nossa boa vontade e nossas habilidades relacionais nem sempre são suficientes para a manutenção de relações saudáveis e produtivas. Sartre (1947) não estava enganado: em certos casos, o inferno são realmente os outros...

Com a publicação de seu livro *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, Marie-France Hirigoyen (1998) contribuiu enormemente para desvendar um fenômeno até então tabu: o assédio moral (ou psicológico). Segundo essa

Quadro 6.3 Exemplos de critérios de pertinência para cada estratégia de administração de conflitos.

<p>COMPETIÇÃO</p> <p>Esta estratégia é particularmente pertinente quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • você precisa dar início rápido a uma ação; • a decisão é urgente; • uma medida disciplinar se impõe; • você está encarregado de implantar uma mudança impopular; • outras abordagens do problema fracassaram; • você precisa se defender de outras pessoas que exploram sua boa vontade em colaborar. 	<p>ACOMODAÇÃO</p> <p>Esta estratégia é particularmente pertinente quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • você se dá conta de ter cometido um erro; • o que está em jogo no conflito é muito mais importante para o outro do que para você; • é preciso constituir um capital político para enfrentar outras situações mais importantes; • você precisa demonstrar boa vontade.
<p>COLABORAÇÃO</p> <p>Esta estratégia é particularmente pertinente quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o que está em jogo é importante; • os interesses individuais são compatíveis com o que está em jogo; • você quer eliminar uma hostilidade que prejudicou uma relação profissional; • você quer obter um envolvimento por parte dos outros; • você está disposto a consagrar o tempo necessário à obtenção da colaboração. 	<p>COMPROMISSO</p> <p>Esta estratégia é particularmente pertinente quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • os objetivos a atingir são bastante importantes mas não merecem que se lhes consagre esforços, nem se corra riscos associados a atitudes mais autoritárias; • os dois protagonistas do conflito têm poderes iguais e perseguem com obstinação objetivos absolutamente contraditórios (exemplo: nas negociações sindicais e patronais); • você deseja chegar a uma solução provisória de problemas complexos; • você quer encontrar um expediente em razão da falta de tempo.
<p>EVITAÇÃO</p> <p>Esta estratégia é particularmente pertinente quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • o que está em jogo é pouco importante; • há outros problemas mais urgentes; • é pequena a probabilidade de que você atinja seu objetivo; • o processo de resolução do conflito causaria mais prejuízo do que o próprio conflito; • o grau de emotividade envolvido no conflito é muito grande. 	

Fonte: Adaptado de Cormier (2004).

psiquiatra e psicanalista francesa, o assédio moral corresponde a “qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que causa dano, em virtude de sua repetição ou de seu caráter sistemático, à dignidade ou à integridade psíquica ou física de uma pessoa, colocando em risco o emprego dessa pessoa ou degradando o clima de trabalho” (HIRIGOYEN, 2001, p. 13). Muitas denominações são utilizadas na documentação para fazer menção ao assédio ou a fenômenos conexos, como agressão, violência, comportamentos antisociais etc.

O assédio psicológico se caracteriza geralmente por seu caráter dissimulado e insidioso. Dessa forma, tomada isoladamente, uma conduta pode parecer anódina e sem consequências. É a repetição ao longo do tempo de muitas condutas vexatórias e não desejadas que caracteriza o assédio. Em outras palavras, há assédio quando essas condutas

fazem parte do cotidiano de um indivíduo e representam uma ameaça à sua integridade psicológica. Um estudo realizado por Courcy (2003) permitiu definir os 20 comportamentos de agressão (ou de assédio) mais frequentes no meio de trabalho (Quadro 6.4).

Embora o assédio psicológico possa estar presente em todos os ambientes de trabalho, certos contextos de trabalho estão mais expostos do que outros, entre eles as equipes de trabalho dirigidas por um administrador autocrático, os departamentos onde a competição entre os funcionários é muito viva, os departamentos onde existem conflitos recorrentes e mal administrados, bem como nos grupos de trabalho em que grassam guerras de poder doentias. No plano organizacional, o assédio psicológico pode notadamente levar a um aumento da taxa de absenteísmo, da taxa de rotatividade, assim como ao aumento dos custos associados

Quadro 6.4 *Vinte comportamentos de agressão mais frequentes no meio de trabalho.*

1. Falar de alguém pelas costas	11. Espalhar comentários sarcásticos
2. Rir nas costas de alguém	12. Criticar sem motivos válidos
3. Olhar alguém de través	13. Insultar uma pessoa
4. Rebaixar uma pessoa na sua ausência	14. Recusar precisar o que se tem contra alguém
5. Torcer o nariz para alguém	15. Recusar responder uma pergunta que se justifica
6. Não levar em consideração ideias de uma pessoa	16. Despir alguém com o olhar
7. Censurar alguém diante de outras pessoas	17. Evitar qualquer contato com uma pessoa
8. Parar de falar com alguém	18. Exercer uma vigilância exagerada
9. Semear a chicana	19. Dar um prazo curto demais para um trabalho
10. Relatar coisas comprometedoras	20. Não desmentir um rumor falso

Fonte: Courcy et al. (2004).

ao tratamento de lesões e de descontentamento (EINARSEN; MIKKELSEN, 2003).

Os efeitos mais imediatos do assédio são ressentidos, naturalmente, pelas vítimas dele. No plano individual, o assédio psicológico acarreta diversas consequências, como sintomas graves de desamparo psicológico, sintomas psicossomáticos, uma queda no desempenho no trabalho e, muito frequentemente, a perda do emprego (LEYMANN, 1990). Em certos casos, o assédio psicológico pode levar ao suicídio. Convém igualmente lembrar que, contrariamente à crença popular, as vítimas de assédio psicológico não são em geral os trabalhadores mais “fracos e mais sem defesa”. Pelo contrário, as vítimas são frequentemente muito competentes e podem mesmo provocar inveja entre os que as cercam. De resto, o risco de ser vítima de assédio psicológico não difere conforme o nível hierárquico do indivíduo (ZAPF; EINARSEN, 2005). Todos podem, portanto, em um momento ou outro de sua carreira, ser vítima de assédio psicológico no trabalho. Ninguém está ao abrigo disso.

Uma pesquisa realizada por Soares (2002) junto a diversos grupos de trabalhadores da Cen-

tral dos Sindicatos de Québec indica que a problemática do assédio psicológico no trabalho assumiu proporções alarmantes nos últimos anos. Mais especificamente, 28,9% dos participantes dessa pesquisa afirmaram ser vítimas de assédio psicológico no trabalho ou o terem sido nos 12 meses anteriores à sondagem.

A prevenção do assédio psicológico no trabalho, porém, fez progressos reais ao longo dos últimos anos. No Québec, desde 1º de junho de 2004, a Lei sobre normas do trabalho (artigo 81.18) estipula que “todo assalariado tem direito a um ambiente de trabalho isento de assédio psicológico”. Ela precisa igualmente que “o empregador deve tomar medidas sensatas para prevenir o assédio psicológico e, quando tal conduta é levada a seu conhecimento, deve tomar medidas para que ela não prossiga”. A adoção desta lei, bem como as numerosas campanhas de prevenção em matéria de assédio psicológico no trabalho, provavelmente não permitirão impedir totalmente esse problema. Em todo o caso, estas ações concorrem para romper o silêncio e tirar da sombra uma problemática por tanto tempo negligenciada.

Texto clássico

A escuta ativa

O que é a escuta ativa

Uma das principais tarefas de todo gestor ou supervisor consiste em assegurar o desenvolvimento, a adaptação e a integração dos funcionários. É indispensável que ele valorize o potencial dos funcionários, que ele lhes delegue responsabilidades e obtenha sua cooperação. Para tanto, o gestor ou o supervisor deve ser capaz de escutar as pessoas com as quais trabalha com atenção e inteligência.

No entanto, há inúmeros tipos de atitudes para a escuta. Um advogado que interroga uma testemunha, por exemplo, escuta suas respostas à espreita de contradições, de erros e de outros pontos fracos. Todavia, não é este tipo de escuta que nos interessa. Com efeito, em geral o advogado não presta atenção às declarações da testemunha com o fito de ajudá-la a se adaptar, a cooperar ou a produzir. Aqui iremos examinar sobretudo as atitudes para a escuta de um gestor ou de um supervisor que ajuda seus funcionários a compreender melhor a situação de trabalho, que ajuda seus funcionários a assumir responsabilidades e colaborar entre si.

Dois exemplos de escuta

O tipo de escuta que nos interessa leva o nome de "escuta ativa". Esta escuta é considerada "ativa" porque quem ouve assume uma responsabilidade precisa. O ouvinte não se limita a absorver passivamente as palavras do outro. Pelo contrário, ele se esforça ativamente no sentido de identificar os fatos e os sentimentos comunicados pelo outro e tenta, com sua escuta, ajudar o locutor a resolver seus problemas.

Para compreender bem o que é a escuta ativa, vejamos duas maneiras diferentes de abordar um mesmo problema de trabalho. A situação apresentada tem por quadro uma empresa do segmento da tipografia, porém o com-

portamento descrito poderia se manifestar em qualquer tipo de organização.

Exemplo nº 1

- Contraceite: Paul, esta encomenda urgente não tem nenhum sentido. Não podemos fazer uma tiragem de 50.000 exemplares hoje, é impossível.
- Supervisor: Apesar disso, é o que nos mandam fazer. Então, termine essa encomenda o mais rápido possível. Os padrões estão particularmente exigentes esta semana.
- C: No entanto eles devem saber que já estamos atrasados no nosso plano de trabalho desde que tivemos essa interrupção no fornecimento de material.
- Supervisor: Escute, não sou eu que decido. Sou pago para garantir que o trabalho será feito, e é exatamente isso o que eu farei.
- C: Meu pessoal não vai gostar disso.
- S: Isso é problema seu, não meu.

Exemplo nº 2

- Contraceite: Jean, esta encomenda urgente não tem nenhum sentido. Não podemos fazer uma tiragem de 50.000 exemplares hoje, é impossível.
- Supervisor: Eles exigem muito de vocês, não é?
- C: Você tem razão, e isto não me agrada nada. Justo agora que eu ia recuperar o atraso que tivemos por causa dessa falta de material eles vêm com essa encomenda.
- S: Como se você já não tivesse bastante trabalho.
- C: Exatamente. Eu não sei realmente como vou contar essa novidade para meu operador de prensa.
- S: Se não me engano, você não tem realmente vontade de passar uma encomenda urgente para ele nesse momento.
- C: É, você tem razão. Pierre já está sobrecarregado de trabalho hoje. Parece que só recebemos encomendas urgentes.

- S: Você acha que ele já tem bastante trabalho para hoje, sem que se dê ainda mais?
- C: É o que eu penso. Sei bem que todos têm muito trabalho, mas não é justo que Pierre herde sempre todas as encomendas urgentes. Mas se não tem jeito, é melhor que eu vá contar a novidade para ele e que eu refaça o plano de trabalho mais uma vez.

Há manifestamente várias diferenças entre estes dois exemplos. A principal é que Jean, o supervisor do segundo, recorre à escuta ativa. Ele escuta e reage de uma maneira que indica claramente que ele compreende tanto os argumentos de seu contramestre como os sentimentos que eles traduzem.

A escuta ativa não exige necessariamente longos períodos passados a escutar as reclamações pessoais, ou outros assuntos, dos funcionários. Trata-se simplesmente de uma maneira particular de abordar as dificuldades que corriqueiramente todo trabalho acarreta.

Para ser eficaz, a escuta ativa deve estar firmemente ancorada nas convicções da pessoa que ouve (o ouvinte). A pessoa cuja atitude preponderante choca-se com os princípios básicos da escuta ativa não pode recorrer a ela com sucesso. No máximo, as atitudes dessa pessoa se traduzirão por um comportamento vazio e estéril que os outros logo identificarão como tal. Antes de lograr se tornar um bom ouvinte, é preciso que se tenha adquirido um respeito autêntico pelo valor potencial de todo indivíduo, é preciso saber levar em consideração seus direitos e confiar na capacidade que ele tem de se dirigir a si mesmo.

O que proporciona a escuta ativa

A escuta ativa representa um meio importante de levar as pessoas a mudar. Muitos julgam que a escuta é passiva, porém estudos e pesquisas demonstraram que uma escuta receptiva se revela muito eficaz quando se trata de suscitar uma mudança de personalidade em um indivíduo e quando é preciso favorecer o desenvolvimento de um grupo. A escuta ativa leva as pessoas a rever sua atitude, para com elas mesmas e para com os outros, bem como a rever seus valores fundamentais e sua filosofia pessoal. As pessoas que escutamos dessa maneira nova e particular tornam-se mais maduras no plano emotivo, tornam-se capazes de falar de bom grado de sua experiência, se mantêm menos na defensiva, e adotam uma atitude ao mesmo tempo mais democrática e menos autoritária.

Todo indivíduo que escutamos de maneira receptiva tende a se escutar a si mesmo, com mais atenção e propenso

a revelar claramente o que pensa e o que sente. No interior de um grupo, cada indivíduo se mostrará inclinado a escutar mais os outros, como também mostrará menos disposição para discussões acaloradas e mais disposição para aceitar a perspectiva do outro. Como a escuta ativa reduz a probabilidade de que se critiquem as considerações do outro, o locutor pode reconhecer mais facilmente o caráter autêntico das ideias que expõe e, portanto, terá mais condições de experimentar o sentimento de trazer uma contribuição válida.

Outra consequência importante da escuta ativa reside na mudança que ela suscita no ouvinte. Além de trazer mais informação sobre o outro que qualquer outra atividade voltada para o conhecimento desse último, ela engendra a criação de vínculos estreitos e positivos entre os interlocutores, e tende a modificar para melhor a atitude do ouvinte. Ela contribui para o crescimento pessoal.

Como escutar

A escuta ativa tem como objetivo suscitar uma mudança no outro. Para isso, ela recorre a técnicas bem particulares, ou seja, a um conjunto de coisas a fazer e a evitar. Antes de analisar estas técnicas, convém compreender porque elas trazem resultados. Ora, isto é impossível sem um certo conhecimento da maneira como se desenvolve a personalidade.

O crescimento do indivíduo

Desde a mais tenra infância, todo indivíduo aprende a se definir em termos muito precisos. Assim, ao longo de sua vida, o indivíduo elabora diversas imagens de si mesmo. Estas imagens se revelam passavelmente realistas em alguns casos, e menos em outros. Acontece, por exemplo, de uma mulher obesa e de aparência comum se ver como uma encantadora beleza jovem, ou um adolescente desajeitado imaginar ser um atleta de elite.

Ora, cada ser humano vive toda sorte de experiências. Quando elas estão em consonância com a imagem que ele se faz de si mesmo, ele as aceita, quando não condizem com essa imagem, se torna muito mais difícil aceitá-las. Na verdade, quando um indivíduo dá uma importância muito grande à preservação da imagem que tem de si mesmo, ele simplesmente recusa aceitar ou reconhecer as experiências que entram em contradição com ela.

A imagem que se tem de si mesmo não é necessariamente agradável. Assim, uma pessoa pode se julgar incompetente e inútil. Ela pode crer que não executa bem seu tra-

balho, e isso mesmo quando seu *entourage* profissional pensa o contrário. Enquanto ela nutrir esta convicção, ela negará toda experiência que possa mostrar que ela é competente. É tão importante para essa pessoa preservar a imagem que elaborou para si, que ela se sente ameaçada por tudo que tende a questionar essa imagem. Dessa forma, em sua mente, um aumento de salário poderia simplesmente lhe confirmar o que ela crê, a saber, que ela não o merece mas soube enganar os outros. Esta pessoa precisa preservar a imagem que faz de si, pouco importando sua natureza, porque não tem nada mais com que se identificar.

É por esse motivo que qualquer tentativa que vise estimular nessa pessoa uma mudança ou uma modificação da imagem que ela tem de si representa para ela uma ameaça: ela se vê então obrigada a proteger sua autoimagem ou negar totalmente a experiência que vive. Ora, negar essa experiência e defender essa imagem engendra, no plano pessoal, um comportamento rígido e gera certas dificuldades de adaptação.

A escuta ativa, pelo contrário, não ameaça a imagem que se faz de si mesmo. Não precisando defender essa imagem, a pessoa de nosso exemplo pode então examiná-la, olhá-la tal como ela é realmente; ela pode julgar por si mesma a que ponto essa imagem é realista. Então, esta pessoa se torna capaz de mudar.

Quando se deseja ajudar alguém, é preciso adotar uma atitude capaz de eliminar o sentimento de ameaça que, a seus olhos, podemos representar para ela enquanto fonte eventual de mudança. Com efeito, enquanto pairar uma ameaça, é impossível uma comunicação eficaz. É preciso, por conseguinte, criar um clima que não denote crítica nem avaliação, nem moralização. Este clima deve favorecer a igualdade e a liberdade entre os interlocutores, a confiança e a compreensão, a aceitação e a simpatia. Somente em um clima semelhante um indivíduo se sentirá suficientemente em segurança para admitir novas experiências e absorver novos valores à concepção que tem de si mesmo. Pois bem, a escuta ativa ajuda a criar este tipo de clima.

Coisas a evitar

Quando se encontra uma pessoa que tem um problema, a reação habitual consiste em tentar fazê-la ver a situação de outra perspectiva, em levá-la a ver essa situação como a vemos, ou como gostaríamos que ela a visse. Pedimos, argumentamos, repreendemos, encorajamos, xingamos, tenta-se tudo que pode promover uma mudança

na direção desejada, isto é, na que se quer ensinar ao outro. Entretanto, ao agir desse modo, se está reagindo à própria necessidade de ver as coisas de uma certa maneira, sem levar em consideração a maneira de ver do outro. De fato, é sempre difícil tolerar e compreender ações que não condizem com a maneira como julgamos dever nos comportar. Todavia, quando logramos nos libertar da necessidade de influenciar os outros e de arrastá-los para o caminho que seguimos, nos tornamos capazes de escutá-los com compreensão. Consequentemente, podemos utilizar o agente de mudança mais poderoso ao nosso alcance.

Uma das maiores dificuldades da escuta ativa reside no fato de que ela não dá uma resposta às questões que exigem que se tome uma decisão, às questões que exigem um julgamento ou que se faça uma avaliação. Com efeito, o locutor solicita repetidamente a opinião de quem o escuta. O que é preciso saber é que, na maior parte das vezes, solicitando dessa maneira a opinião de seu interlocutor, o locutor pretende mais fazer com que certos sentimentos ou certas necessidades veladas sejam exteriorizados que obter uma resposta à questão colocada. Como não pode exprimir estes sentimentos abertamente, o locutor os disfarça dando-lhes uma forma aceitável a seus olhos e aos olhos do outro, isto é, a forma da interrogação. Para compreender este fenômeno, examinemos agora algumas questões típicas da escuta ativa e o tipo de resposta mais capaz de fazer aflorar os sentimentos que jazem na sua raiz.

Pergunta do funcionário	Resposta do ouvinte
Quem realmente é responsável por garantir que esse trabalho será feito?	Você acha que não tem autoridade suficiente para tratar disso?
Você não acha que a promoção deveria ser função do talento em vez de o ser do tempo de casa?	O que faz você dizer isso?
O que o patrão quer que se consiga com essas velhas máquinas?	Você está cansado de trabalhar com material que já não se usa, não é?
Meu rendimento melhorou depois de sua última avaliação, não é?	Parece que você tem a impressão de que está fazendo melhor seu trabalho há alguns meses.

As respostas propostas aqui à guisa de exemplo permitem identificar os problemas do funcionário dando a ele a chance de apontar o que realmente o perturba. Graças a elas, a pessoa que ouve participa da solução do problema ou da situação, sem assumir toda a responsabilidade

pela decisão ou pelas ações que vierem a decorrer dela. De fato, trata-se de um processo em que se reflete com o outro, e não por ele ou a respeito dele.

Quando há formulação de um julgamento, seja ele favorável ou não, a pessoa alvo desse julgamento encontra dificuldade para se exprimir com liberdade numa situação de interação. Do mesmo modo, conselhos e informações são quase sempre percebidos pelo outro como uma tentativa que visa provocar nele uma mudança, o que acaba por constituir uma barreira à livre expressão do locutor e ao estabelecimento de uma relação propícia à inventividade. De mais a mais, os conselhos que se dá são raramente seguidos, e a informação transmitida quase nunca é utilizada. Por exemplo, não se pode esperar que um jovem estagiário que tem pressa de ser bem-sucedido se mostre paciente apenas porque se diz a ele que o caminho que leva ao sucesso está semeado de ciladas e que Paris não foi construída em um dia. Também não será útil para ele ficar sabendo que apenas um estagiário em cem consegue subir os escalões de uma organização até o topo.

Fato interessante, não é fácil perceber que às vezes as avaliações positivas podem representar obstáculos, tal como as avaliações negativas. A franqueza de uma relação pode ser tão prejudicada quando se diz ao outro que ele tem razão, que ele é competente, que ele fez bem seu trabalho como quando se afirma o contrário. Uma avaliação positiva pode fazer com que se torne mais difícil para o outro falar das lacunas que o perturbam ou do que ele considera como uma falta de competência.

Os encorajamentos podem também ser percebidos como uma tentativa que tem por objetivo levar o locutor para certa direção, ou para mantê-lo a distância, ao invés de servir para apoiá-lo. Não se ajuda minimamente uma pessoa abatida por um problema dizendo-lhe que tudo acabará dando certo.

Em outros termos, a maioria das técnicas e dos elementos mais frequentemente empregados no quadro de uma relação com o outro se revelam pouco úteis para o estabelecimento de uma relação do tipo que se busca no contexto da escuta ativa.

Coisas a fazer

O que implica a escuta ativa? Ela requer fundamentalmente que nos coloquemos no lugar do locutor (do outro) e que capturemos seu ponto de vista, o que ele tenta fazer compreender. Mais ainda, é preciso sinalizar ao locutor que se vê as coisas da mesma perspectiva que ele.

Há, portanto, várias coisas a fazer para garantir uma escuta ativa.

É preciso ficar à espreita do conjunto da significação da mensagem: toda mensagem que alguém se esforça por transmitir comporta em geral dois elementos, isto é, comporta um conteúdo e um sentimento – uma atitude – subjacente. Ambos são importantes, ambos contribuem para a significação da mensagem. Cumpre procurar compreender o conjunto dessa significação. Tomemos o exemplo de uma secretária que avisa seu patrão: “Terminei o relatório que o senhor me pediu.” Esta mensagem tem um conteúdo factual evidente, e pode também ser uma maneira de solicitar uma outra tarefa. Imaginemos, pelo contrário, que a secretária declare: “Pois bem, finalmente terminei este maldito relatório.” O conteúdo factual segue o mesmo, porém a significação completa da mensagem mudou, e mudou de maneira importante, tanto para o patrão quanto para a secretária. Uma escuta receptiva poderá aqui melhorar as relações de trabalho. Se o patrão reagir dando à sua secretária cartas para passar a limpo, terá ela a impressão de que ele captou a totalidade da significação de sua mensagem? Ela se sentirá à vontade para falar com ele sobre as dificuldades de seu trabalho? Ficará mais satisfeita com seu trabalho e se sentirá mais estimulada a realizar bem a nova tarefa que a espera?

Imaginemos que o patrão formule, pelo contrário, uma resposta que indique à sua secretária que ele entendeu sua mensagem e a compreende, tal como: “Parece que você está bem contente por ter terminado este relatório, não era fácil, não é mesmo?”, ou diga “Você provavelmente não gostaria que lhe entregássemos outra tarefa desse tipo”. Isso não quer dizer que ele deverá necessariamente destinar à sua secretária uma tarefa diferente da que havia planejado, ou que passe uma hora a escutá-la descrever as dificuldades que teve com este relatório. Diante da informação que acabou de receber de sua secretária, o patrão poderá eventualmente mudar alguma coisa, mas não necessariamente. A medida adicional de sensibilidade de que ele pode dar provas pode, entretanto, transformar um clima de trabalho mais ou menos agradável em um bom clima de trabalho.

Reagir aos sentimentos: em certos casos, o conteúdo da mensagem é muito menos importante que o sentimento que a sustenta. Para alcançar toda a significação de uma mensagem, deve-se reagir especialmente ao sentimento que ela traduz. Se a secretária de nosso exemplo declarasse “Gostaria de queimar todo o papel carbono que usei para preparar esse relatório!”, seria evidentemente absurdo revidar ao conteúdo de sua mensagem. Porém se reconhece esse conteúdo ao dar uma resposta

ao desgosto ou à cólera que ela revela. Toda mensagem reserva um lugar mais, ou menos, importante para o conteúdo e para os sentimentos. A pessoa que ouve deve se esforçar para, a cada vez, prestar uma atenção particular ao conjunto da significação que a mensagem tem para o locutor. O que ele tenta me dizer? O que isso significa para ele? Como ele encara a situação?

Observar todos os indícios: a comunicação não é exclusivamente verbal. As considerações do locutor não transmitem por si só o conjunto de sua mensagem. Assim, para escutar “bem”, é preciso tomar consciência de inúmeras formas de comunicação. A hesitação de que dá provas o locutor, por exemplo, diz muito sobre seus sentimentos. A mesma coisa vale para as inflexões de sua voz. Pode acontecer de o locutor pronunciar certas palavras de uma maneira clara e forte, e resmungar outras. Deve-se também prestar atenção, entre outras coisas, à sua expressão facial, à sua postura, aos movimentos de suas mãos e de seus olhos, bem como à sua respiração. Todas essas coisas podem, efetivamente, contribuir para a transmissão do conjunto da mensagem.

O que se comunica por meio da escuta

Quando veem a escuta como meio de tratar com o outro, a maior parte das pessoas julga inicialmente que, em si mesma, ela pode não ser suficiente. Segundo essas pessoas, em virtude de seu caráter passivo, a escuta não comunica nada ao locutor. Ora, na realidade, tudo se passa de modo muito diverso.

Ao nos mostrarmos incansavelmente à escuta transmitimos a quem fala a seguinte mensagem: “Eu me interesso por você enquanto pessoa, e dou importância a seus sentimentos. Respeito suas ideias e, mesmo quando não compartilho delas, reconheço que elas são válidas para você. Não duvido de que você tenha uma contribuição a trazer. Não procuro fazê-lo mudar de ideia ou avaliá-lo. Você merece ser escutado, e quero que saiba que sou o tipo de pessoa com quem você pode falar.”

O aspecto mais importante da escuta ativa é que ela é uma atitude que demonstra a abertura ao outro, atitude comprovada pelo auditor. É, de fato, muito difícil convencer uma pessoa de que a respeitamos falando isto para ela. Pelo contrário, à medida que a escutamos, manifestamos concretamente esse respeito.

Toda pessoa que se sente responsável em dada situação pode dar o tom à sua interação com o outro. A lição importante a reter é que todo comportamento adotado acabará por gerar um comportamento semelhante no outro.

Assim, um comportamento de escuta gera a escuta. Isso significa que para garantir uma boa comunicação entre os membros de uma organização, como entre duas pessoas, é preciso antes de tudo estar atento a qualquer problema de comunicação, e instituir um modelo de escuta.

É preciso saber que é muito difícil, mas também mais proveitoso, suscitar um comportamento positivo no outro. Ora, a escuta ativa figura entre os comportamentos positivos que se podem adotar, e inspirar. No entanto, a escuta ativa estará votada ao fracasso se nos limitarmos a esperar que o locutor termine de falar sem realmente ter prestado atenção a suas considerações. Desse modo, se quisermos instigar um comportamento de escuta em nosso *entourage*, e eventualmente colher os frutos de uma escuta autêntica, compreensiva e respeitosa por parte do outro, será preciso que nós mesmos saibamos dar provas de tal escuta.

É preciso verificar se a mensagem foi bem compreendida

Como é mais difícil compreender o outro do que parece à primeira vista, é preciso verificar seguidamente se somos capazes de encarar o mundo da mesma forma que ele. Para tanto, pode-se retornar ao locutor o que parece ser a significação de suas palavras e de seus gestos. A reação dele revelará se ele se sente compreendido ou não. Fica-se sabendo que se compreendeu realmente o que o outro quis dizer quando se retransmitiu para ele suas considerações de uma maneira que ele julgou aceitável.

Eis aqui um modo de avaliar a aptidão para escutar. No decorrer de uma conversa animada ou de uma controvérsia, pode-se fazer uma pausa e sugerir ao interlocutor a adoção da seguinte regra: antes de expressar uma ideia ou uma opinião nova, cada um dos interlocutores deve reformular a última ideia ou opinião avançada pelo outro em seus próprios termos (porque repetir as considerações do outro exatamente como ele as enunciou prova que se ouviu, mas não que se entendeu). Antes de poder tomar a palavra, quem escuta precisará ter repetido as considerações de seu interlocutor de maneira suficientemente exata na opinião deste último.

Tal modo de proceder pode ser útil quando de um encontro agitado, quando as pessoas se manifestam a propósito de um assunto que provoca sentimentos imoderados no seio do grupo. Antes de poder expor suas próprias ideias e sentimentos, cada membro do grupo precisaria retransmitir a significação da intervenção do locutor precedente, este último precisando aceitar a compreensão

que o outro teve de suas colocações. Quando se utiliza esse método, cada membro do grupo deve também ficar à espreita de qualquer mudança no clima emocional do grupo e atento à qualidade da discussão.

Dificuldades da escuta ativa

Não é fácil dominar a escuta ativa. Sua aprendizagem requer prática. Talvez mais importante ainda, ela requer que a pessoa modifique suas atitudes fundamentais, o que demanda muito tempo e, às vezes, se revela algo muito difícil. Vejamos agora algumas das principais dificuldades associadas à escuta ativa, e o que se pode fazer para superá-las.

O risco pessoal

Para garantir uma escuta ativa eficaz, é preciso interessar-se sinceramente pelo locutor. Quando simplesmente se finge estar interessado, o locutor não demorará a perceber isto, de maneira consciente ou inconsciente e, a partir daí, não se expressará mais livremente.

A escuta ativa comporta um risco pessoal grande. De fato, quando conseguimos levar a efeito tudo o que é descrito aqui – isto é, quando conseguimos tomar consciência dos sentimentos do outro, alcançar a significação que ele dá à sua experiência e ver o mundo como ele o faz –, corre-se o risco de sofrer uma transformação. Por exemplo, quando decidimos escutar realmente uma pessoa que não se conhece ou com quem não se concorda, corre-se o risco, para compreender a significação de sua existência, de chegar até a encarar o mundo à maneira dela. Nós nos encontramos sob ameaça toda vez que, mesmo temporariamente, abandonamos nossas próprias convicções para adotar a perspectiva do outro. É preciso portanto possuir confiança e coragem interiores consideráveis para que se possa estar em condição de colocar em perigo quem se é, a fim de compreender o outro.

No caso de um gestor, a coragem de adotar a perspectiva do outro requer, via de regra, que ele possa se considerar como os outros o consideram. Tal procedimento pode algumas vezes ser desagradável, e mesmo muito difícil. Com efeito, não é coisa fácil nos libertarmos da necessidade de ver as coisas de nossa maneira, de ver e ouvir apenas o que nos convém; com certeza é ainda menos fácil nos perceber a nós mesmos adotando-se o olhar dos outros.

Então, adotar uma atitude que demonstra um interesse sincero pelo locutor é um desafio de monta, já que só se

pode lograr tal coisa quando se está disposto a olhar o mundo à maneira dele. Todavia, depois de se ter vivido tal experiência certo número de vezes, chega-se mesmo a fazer nossa uma atitude que traduz um interesse realmente sincero pelo locutor.

Manifestações de hostilidade

É frequente que um ouvinte seja alvo de considerações negativas e hostis que são sempre difíceis de compreender. Ninguém gosta, de fato, de ser ponto de mira de considerações desagradáveis ou de manifestações de hostilidade. Não é fácil chegar a ter força suficiente para aguentar este tipo de ataque sem sentir a necessidade de replicar ou de se defender.

Além disso, todos temem que os outros desmoronem sob o peso de sentimentos negativos. Por esse motivo, tende-se a perpetuar uma atitude de pseudopaz, como se não pudéssemos enfrentar o menor conflito por medo das consequências nefastas que podem repercutir sobre nós mesmos, sobre a situação e nos outros. No entanto, longe de acalmar o clima reinante entre duas, ou várias pessoas, a denegação e a supressão dos sentimentos negativos provocam um agravamento real desse clima. Recusar levar em consideração um problema em vez de enfrentá-lo não resolverá nada, muito pelo contrário.

Manifestações descabidas

A manifestação de um comportamento comumente considerado inaceitável pela sociedade também coloca um problema para quem ouve. Quando extremados, esses comportamentos (com os quais se deparam os psicoterapeutas) podem se manifestar de diversas formas, tal como as fantasias de assassinato ou perversões sexuais. Muitas vezes, o ouvinte finge ignorar tais manifestações em razão de sua natureza particularmente ameaçadora. Porém, mesmo diante de comportamentos anormais ou inadequados menos extremos, como as lágrimas em um homem ou os gracejos maliciosos na presença de mulheres, qualquer pessoa sente certo mal-estar.

Em todos os contatos face a face, notam-se manifestações desse tipo, manifestações que impedem a comunicação, pelo menos temporariamente. No seio de uma organização, qualquer manifestação de fraqueza ou de incompetência é geralmente considerada inaceitável e, por conseguinte, obstaculiza uma boa comunicação entre as pessoas. Por exemplo, escutar um gestor explicar que teve a impressão de não ter sabido como dominar uma situação em sua unidade pode gerar mal-estar, por-

que geralmente se considera que isso é algo que todo gestor por suposto deve ser capaz de fazer.

Aceitação dos sentimentos positivos

Fato interessante e ao mesmo tempo perturbador, quando comunicam entre si, as pessoas experimentam menor dificuldade para se relacionar com manifestações hostis do que com sentimentos positivos. Isso é especialmente verdadeiro no que toca aos gestores. Com efeito, dada sua posição na hierarquia da organização e o trabalho que realizam, espera-se de sua parte manifestações de independência, de audácia, e astúcia e dinamismo, mas raramente se esperam deles manifestações de gentileza, de compreensão, de calor humano. Um gestor que escapa desse estereótipo e dá provas de sentimentos positivos pode chegar a ver seus próprios comportamentos como sinal de fraqueza ou de atos despropositados. No entanto, o ser humano tem necessidade desses sentimentos e mesmo quando nega sua existência, nele ou nos outros, não pode evitá-los: no máximo pode chegar a encobri-los ou a torná-los confusos. Ora, negar os sentimentos positivos prejudica o esforço coletivo. Pelo contrário, quando se reconhece sua existência, eles contribuem largamente para esse esforço.

Indícios de perigo colocado pelas emoções

Algumas vezes, as emoções do ouvinte dificultam a escuta ativa. Quando as paixões se desencadeiam, ou seja, quando a escuta ativa é mais necessária, é mais difícil deixar de lado as próprias preocupações e se mostrar compreensivo. Muitas vezes, quando um indivíduo tenta ser um ouvinte, ele não tem pior inimigo que suas próprias emoções. Quanto mais uma situação ou um problema nos toca, menos capazes somos de querer ou poder nos colocar à escuta dos sentimentos e da atitude dos outros. Em outros termos, quanto mais julgarmos imprescindível atender nossas próprias necessidades, menos condição teremos de atender às dos outros. Vamos analisar agora alguns dos principais indícios capazes de sinalizar a um ouvinte que suas emoções prejudicam sua escuta.

Atitude de defesa: as ideias que mais nos arrebatam, que mais ardentemente desejamos impor aos outros, são sempre as de que tentamos nos convencer. Portanto, é preciso tomar consciência desse perigo quando se insiste em determinado ponto ou quando se tenta fazer com que ele seja aceito pelo outro, pois nesse caso estamos realmente menos seguros do que pretendemos e, portanto, menos propensos a escutar.

Ressentimento gerado pela oposição: é sempre mais fácil escutar uma opinião semelhante à nossa que uma opinião divergente. Quando um ouvinte tem a impressão de que suas ideias e sua opinião são questionadas, ele ganha se refletir um momento na situação e, em seguida, comunicar esse temor a seu interlocutor.

Conflito de personalidade: aqui, mais uma vez, a experiência mostra que o ouvinte contribui muito para o estabelecimento de uma relação saudável quando expressa seus sentimentos com toda sinceridade, em vez de reprimi-los. Isso vale para os sentimentos de hostilidade, de ressentimento ou de ameaça e para os sentimentos de admiração, ou outros sentimentos positivos. Uma relação realmente honesta será sempre mais produtiva, qualquer que seja sua natureza. O locutor se sentirá em segurança depois de descobrir que o ouvinte pode exprimir seus sentimentos de maneira franca e aberta. Convém que todo ouvinte se recorde desse fato se começar a temer um conflito de personalidade. Caso contrário, ele não poderá exprimir plenamente seus sentimentos por medo de suas próprias emoções.

A escuta de si

A escuta de si é essencial à escuta do outro e constitui, em muitos casos, uma medida eficaz para a superação das dificuldades já descritas. Todo indivíduo corre o risco de não compreender bem seus próprios sentimentos quando sua excitação, sua animação e suas exigências estão no seu auge. É imprescindível não nutrir dúvidas quanto a nossa própria opinião, nossos valores e nossas próprias necessidades quando nos detemos nos problemas do outro.

Identificar e compreender a significação que um episódio particular tem para o outro, e identificar e compreender todos os sentimentos que este episódio inspira ao outro, permitem ao ouvinte se localizar e, novamente, ter condição de escutar o locutor. O mesmo se aplica à sua capacidade de se expressar quando seus próprios sentimentos dificultam a escuta ativa. Assim, quando uma pessoa ou dada situação gera certos sentimentos que impedem que o ouvinte escute com compreensão, este último deve se colocar à escuta de si mesmo. Para estabelecer uma relação eficaz, é essencial não reprimir estes sentimentos. Pelo contrário, ganha-se quando eles são expressos claramente e quando se tenta fazer com que o outro os aceite. Em outras palavras, a capacidade de escuta do indivíduo é função de sua aptidão para estar à escuta de si mesmo.

A escuta ativa e os objetivos da organização

"Como a escuta pode melhorar a produtividade?"

"Vivemos no meio rude e competitivo dos negócios, onde tudo se desenrola num ritmo desenfreado. Como vamos encontrar tempo para aconselhar nossos funcionários?"

"Precisamos primeiro cuidar dos problemas organizacionais."

"Temos muito trabalho para passar o dia escutando os outros."

"Que vínculo há entre o moral e o serviço oferecido ao público?"

"Algumas vezes, é preciso sacrificar um indivíduo para o bem dos outros membros da organização."

As pessoas que, como nós, tentam promover a escuta ativa dentro das organizações ouvem frequentemente este tipo de comentário. Elas colocam um problema real em razão de sua honestidade e de sua legitimidade. Infelizmente, as respostas não são tão claras como as perguntas formuladas.

Importância do indivíduo

Uma das respostas a essas questões repousa em uma suposição-chave da escuta ativa: o tipo de comportamento que ajuda o indivíduo acaba por ajudar o grupo. Dito de outra forma, o que é melhor para o indivíduo também o é para a organização. Confiando em nossa experiência no domínio da psicologia e da educação, estamos convencidos da pertinência desta suposição, atualmente objeto de pesquisas no meio organizacional. Segundo nossos estudos, dar mais importância ao grupo em detrimento dos indivíduos que o compõem gera um mal-estar entre estes últimos e não ajuda a unificar o grupo. Pelo contrário, em tal contexto, os membros do grupo ficam mais inquietos e mais desconfiados.

Não sabemos ainda, de maneira precisa, como o grupo se beneficia do interesse demonstrado por um de seus membros, mas temos várias pistas válidas. A primeira é que o grupo se sente mais seguro quando se escuta algum de seus membros com interesse e sensibilidade. Ora, supomos que tal coisa só possa melhorar o grupo. Quando um indivíduo não tem motivo para temer se expor diante dos outros membros de seu grupo, pode-se esperar que ele se exprima de maneira mais livre e espontânea. Quando o líder de um grupo reage às necessida-

des de um indivíduo e lhe concede prioridade, os outros membros do grupo não tardam a imitá-lo, e todos se mobilizam para agir coletivamente, isto é, reconhecem as necessidades de um membro em particular e procuram uma solução para ela. Ora, essa ação positiva e construtiva parece constituir para o grupo uma experiência muito mais satisfatória do que a rejeição de um de seus membros.

Escuta e produtividade

Ninguém sabe se a escuta, ou qualquer outra atividade que vise melhorar as relações humanas no seio de uma organização, contribui efetivamente para uma melhor produtividade ou, em outros termos, se há um vínculo entre o moral e o rendimento. Alguns afirmam sem rodeios que não se pode esperar encontrar um vínculo entre o moral do grupo e a produtividade, e que esta última, ou melhor sua falta, é frequentemente fruto de indivíduos socialmente não adaptados, de excêntricos ou de solitários. Outros indivíduos optariam por trabalhar em um clima de cooperação e de harmonia no seio de um grupo onde o moral é muito bom, e isto se passaria assim devido a razões que nada têm a ver com as realizações ou a produtividade.

Relatório publicado pelo Survey Research Center da Universidade de Michigan sobre um estudo realizado na La Prudentielle d'Amérique, companhia de seguros, dá conta de sete descobertas ligadas à produtividade e ao moral. Comparativamente aos gestores que demonstram pouca iniciativa e cujo grupo de trabalho tem baixa produção, os gestores de grupos que se revelam muito produtivos apresentam as características seguintes:

1. seus grupos são objeto de uma vigilância menos cerada;
2. eles dão menos importância direta à produção enquanto objetivo;
3. eles favorecem a participação dos funcionários na tomada de decisão;
4. eles têm uma atitude mais centrada nos funcionários;
5. eles consagram mais tempo à supervisão, e menos ao trabalho dito "de produção";
6. eles se mostram mais seguros em seu papel de supervisor;
7. eles estão convencidos de que conhecem sua situação no seio da organização.

Este mesmo relatório indica que nenhum vínculo manifesto foi encontrado entre a produtividade e os outros

aspectos ligado ao moral, como a identificação com a empresa, a satisfação auferida com o trabalho e o prestígio associado ao cargo ocupado. O relatório propõe a seguinte interpretação psicológica para esse estado das coisas.

Em um contexto em que cada uma de suas ações é imposta, as pessoas são mais eficientemente motivadas quando gozam de certa liberdade quanto à melhor maneira de executar seu trabalho. Elas conseguem melhores resultados quando podem tomar sozinhas certas decisões relativas a seu trabalho. Elas se comportam de maneira mais adequada quando são tratadas como indivíduos, e não como meras peças de uma máquina. Em suma, pode-se estimular melhor o interesse das pessoas quando se tem condição de obter um ganho com as motivações do eu, isto é, da autodeterminação, da livre expressão e do sentimento pessoal de se ter valor. Sanções e pressões exercidas com o objetivo de aumentar a produção podem se revelar eficazes, mas não tanto quanto os elementos mais interiorizados. Quando o indivíduo consegue se identificar com seu trabalho e com o de seu grupo, os recursos humanos têm maior eficácia no processo de produção.

O Survey Research Center também realizou alguns estudos com trabalhadores de outros setores. No quadro de uma exposição sobre os resultados desses trabalhos, Robert L. Kahn escreveu:

Deduz-se de estudos realizados com funcionários de escritório, com ferroviários e com trabalhadores da indústria pesada que os gestores cuja unidade se revela mais produtiva reservam mais tempo para suas tarefas de supervisão e, em especial, ao aspecto interpessoal de seu trabalho. Quanto aos supervisores de unidades menos produtivas, eles tendem a dedicar mais tempo a tarefas que seus próprios funcionários realizam ou ao aspecto "burocrático" de seu trabalho.

Uma criatividade máxima

Talvez não tenhamos acumulado dados suficientes para responder à questão da produtividade de um modo contente a todos. Do ponto de vista organizacional, no entanto, a criatividade e o esforço produtivo constituem a melhor fonte ainda não explorada de uma produtividade

de que aumentou. Há de fato uma distância considerável entre a capacidade máxima de produção das pessoas e o nível de produção atual das organizações. Queremos apenas sugerir que talvez fosse mais fácil obter um rendimento máximo dessa capacidade recorrendo ao que motiva interiormente os indivíduos, em lugar de recorrer a incentivos externos.

Ora, é escutando o indivíduo com respeito e compreensão que se pode recorrer ao que o motiva. A escuta representa um primeiro passo para se conseguir dar ao indivíduo o sentimento de que ele é digno de trazer uma contribuição, o que poderia ser fonte de um dinamismo e de uma produtividade considerável no seio da organização. Uma organização que tem como objetivo o lucro nunca está ocupada demais para dotar-se de recursos abundantes em matérias-primas. Porém, a tecnologia e as matérias-primas representam recursos pífios quando os comparamos com os recursos internos das pessoas que trabalham no seio da organização.

Falando da gestão centrada na colaboração, G. L. Clements, da Jewel Tea Co., Inc. declarou o seguinte:

Acreditamos que este método reconhece o voto secreto continuamente repetido dos membros de toda organização. Os funcionários se pronunciam de fato a favor ou contra seu supervisor. Um voto favorável se manifesta por cooperação, por trabalho em equipe, por compreensão e produção no seio do grupo. Para obter este voto secreto, todo supervisor precisa participar dos problemas de seu grupo e trabalhar de comum acordo com ele.

Compete a cada gestor ou supervisor tomar sozinho a decisão de reservar tempo para escutar seus subordinados. Cada vez mais, os gestores devem ocupar-se de pessoas e das relações que elas entretêm em lugar de produzir bens ou serviços. Assim que um indivíduo recebe uma promoção que faz dele um supervisor, ele deve parar de participar diretamente da produção de bens ou de serviços e deve se preocupar com os homens e as mulheres que o cercam em vez de se preocupar com pregos e parafusos. Ora, como as pessoas diferem dos objetos, esse supervisor precisa, para poder se ocupar dos homens e das mulheres que o cercam, de um conjunto de aptidões. A realização de suas novas tarefas exige um tipo de indivíduo bem particular. A aprendizagem da escuta ativa representa o primeiro passo na via que permitirá ao gestor ingressar nesta categoria de seres.