

# Comunicação com empatia: uma estratégia de acolhimento a estrangeiros

*Thafnes Melina Kitzinger*

No contexto de um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico e globalizado, com consumidores cada vez mais críticos e com desafios relacionados não só a resultados do negócio, como também, à reputação da marca e à sua relação com causas e gestão para minorias e diversidade, a abordagem interna para pluralidade de culturas, principalmente, quando tratando-se de uma empresa em expansão internacional, faz-se cada vez mais necessária.

Nesse sentido, reconhecer as novas demandas de mercado – tanto na perspectiva de sustentabilidade dos negócios quanto na abordagem sociocultural de cada produto e serviço – e adaptar-se rapidamente a uma nova era de exigências sobre as relações humanas e sobre como compreendemos e enxergamos o outro, o diferente, é uma premissa para estar à frente da concorrência.

Para comunicar é preciso compreender. Para MORIN (2000, p.95), essa questão nunca se fez tão crucial no tocante às relações humanas. Segundo o autor, entretanto, vivemos o avanço da incompreensão entre os indivíduos. “Compreender inclui, necessariamente, um processo de empatia, de intensificação e projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade”. Empatia essa que é traduzida pelo ato de tentar compreender a perspectiva de outra pessoa, suas emoções e realidade.

KRZNARIC (2015) entende que o ato de compreender vem sendo esquecido pela humanidade. Para o autor, vivemos um déficit de empatia crônico, uma vez que a pós modernidade trouxe consigo uma certa epidemia do narcisismo. Só sabemos olhar para nossas próprias mazelas e contentamentos e, por vezes, exercer empatia sobre o outro é fazer ou não aquilo que o indivíduo gostaria que fosse feito consigo. “Empatia é uma consciência constante do fato de que nossos interesses não são os interesses de todo mundo e de que nossas necessidades não são as necessidades de todo mundo, e que algumas concessões devem ser feitas a cada momento” (MOORE, apud. KRZNARIC, 2015).

O autor conduz ainda no capítulo uma explicação do que deveria ser a empatia:

Empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações.<sup>1</sup> Portanto, a empatia é distinta de expressões de compaixão – como piedade ou o sentimento de pesar por alguém –, pois estas não envolvem a tentativa de compreender as emoções ou o ponto de vista da outra pessoa. A empatia tampouco é o mesmo que a Regra de Ouro, “Faça para os outros o que gostaria que eles fizessem para você”, pois isto supõe que seus próprios interesses coincidem com os deles. (KRZNARIC, 2015, p.10)

No contexto de empatia e compreensão, FREIRE (2015) reforça ainda que, nas relações humanas, é preciso considerar o interlocutor como sujeito, a fim de haja um diálogo genuíno, buscando constantemente conhecê-lo.

O conhecimento, pelo contrário, exige uma presença curiosa do sujeito em face do mundo. Requer sua ação transformadora sobre a realidade. Demanda uma busca constante. Implica invenção e reinvenção. Reclama a reflexão crítica de cada um sobre o ato mesmo de conhecer (...) conhecer é tarefa de sujeitos, não de objetos. E é como sujeito, e somente enquanto sujeito, que o homem pode realmente conhecer (FREIRE, 2015, p. 28-29).

Com esse cenário em mente, e atraídos por um enquadramento de organizações privadas com atuação internacional, entendemos que, primeiramente, é necessário compreender para comunicar. A comunicação com compreensão, isso é com empatia, é uma ferramenta de acolhimento e também um dos principais desafios de comunicação interna com empregados de outros países e expatriados.

## Desafios e estratégia da comunicação interna com estrangeiros

A globalização impõe às empresas desafios sobre a diversidade de nacionalidades entre os profissionais. A pluralidade cultural se mostra como um relevante desafio das organizações que buscam a internacionalização, uma vez que demanda a produção do sentido em diferentes formas a fim de alcançar objetivos compartilhados. Outro paradigma existente é também a assimilação da cultura organizacional (valores, missão e propósito da instituição), uma vez que, nem sempre questões regionais e histórico de empregados estrangeiros são levados em consideração. Isso é, muitas vezes, o desenho organizacional limita-se ao local e à realidade vivenciada – inclusive para cargos administrativos, desprendendo-se da abrangência que existe para além das paredes estruturais da empresa.

Os obstáculos intrínsecos às compreensões são enormes; são não somente a indiferença, mas também o egocentrismo, o etnocentrismo, o sociocentrismo, que têm como traço comum situar-se no centro do mundo e considerar como secundário, insignificante ou hostil tudo o que é estranho ou distante. (MORIN, p. 96-97)

Em se tratando de empresas que possuem empregados de diferentes nacionalidades e, portanto, culturas, entendimentos e interpretações diversos, o exercício da compreensão e empatia apresenta-se como técnica valiosa quando utilizada com públicos específicos, em busca de acolhimento a estes empregados.

Contudo, tendo em perspectiva o papel da empresa de se comunicar com empregados, seja em unidades externas ou expatriados, é preciso levar também em consideração que o diálogo não deve segregar públicos. Isso é, embora a comunicação deva direcionar o olhar cuidadoso e empático para os estrangeiros, o diálogo e a transparência devem ser premissas fundamentais a todos os públicos.

Uma estratégia desafiadora presente nas relações humanas e também no ambiente corporativo, a comunicação com empatia consiste em insistir no olhar crítico e sensível sobre a realidade apresentada. Sem resquícios de críticas, pré-julgamentos ou tentativa de olhar com o próprio contexto de vida. Por meio da empatia, isso é, da tentativa de enxergar e entender a realidade do outro com seus olhos, compreendendo seus sentimentos, angústias e medos e comunicando sob esses mesmos aspectos, o diálogo entre indivíduos – líderes e empregados – torna-se possível. Habilitar a empatia como competência nas relações comunicacionais é assegurar caminho para o êxito na compreensão da mensagem.

Para MORIN (2000), é necessário compreender de modo desinteressado, insistir na compressão da própria incompreensão. Isso é, deixar de lado diferenças ou interesses para genuinamente compreender o outro, independente de suas crenças, cultura e até mesmo fé. A dificuldade de calçar os sapatos alheios, principalmente quando em um contexto de relações de comunicação com estrangeiros, passa por compreender outra cultura, hábitos, ritos e até mesmo traumas, o que é bastante desafiador.

A compreensão do outro requer consciência da complexidade humana (MORIN, 2000). Colocando-se no lugar de aprendiz e assumindo que compreender é aceitar que nada se sabe nada sobre o que está sendo compreendido, reaprendendo sempre.

Devemos relacionar a ética da compreensão entre as pessoas com a ética da era planetária, que pede a mundialização da compreensão. A única verdadeira mundialização que estaria a serviço do gênero humano é a da compreensão, da solidariedade intelectual e moral da humanidade.

Para o autor, especialmente em contextos de acolhimento, compreender antes de condenar é o caminho da humanização das relações humanas. Porque, reconhecendo-nos “todos seres frágeis, insuficientes, carentes, então poderemos descobrir que todos necessitamos de uma mútua compreensão” (MORIN, 2000, p. 87).

## Como as culturas podem se comunicar?

Para que exista a produção de sentido na divulgação da mensagem, a comunicação organizacional tem como premissa conhecer seu interlocutor e comunicar segundo o nivelamento de conhecimento, interesse e relevância do fato. O desafio na comunicação internacional é, portanto, adicional, pois também sempre é preciso se aprofundar nas questões relativas à cultura nacional, demonstrando ser uma empresa que realmente sabe valorizar os costumes e hábitos de cada país.

Além disso, para MORIN (2000), as empresas ocidentais têm ainda o desafio adicional de integrar o melhor dos mundos. Isso é, incluir as características positivas de cada cultura e seus traços nas comunicações locais e globais, valorizando sempre o indivíduo.

O Ocidente deve também incorporar as virtudes das outras culturas, a fim de corrigir o ativismo, o pragmatismo, o “quantitativismo”, o consumismo desenfreados, desencadeados dentro de fora dele. Mas deve também salvaguardar, regenerar e propagar o melhor de sua cultura, que produziu a democracia, os direitos humanos, a proteção da esfera privada do cidadão. (MORIN, 2000, p.104)

Outro receio fundamental para essa discussão é o cuidado para que não haja uma imposição da cultura da corporação para com os estrangeiros (FREIRE, 2015), a fim de que não se imponha uma comunicação de caráter autoritário, caracterizado como invasão cultural, seja nas unidades externas, seja com funcionários de outras nacionalidades.

Toda invasão sugere, obviamente, um sujeito que invade. Seu espaço histórico-cultural, que lhe dá sua visão de mundo, é o espaço de onde ele parte para penetrar outro espaço histórico-cultural, superpondo aos indivíduos deste seu sistema de valores (FREIRE, 2015, p. 48).

A comunicação com empatia demanda presença (FREIRE, 2015). Estar presente sem impor sua cultura ou olhar. Sem invadir o espaço alheio. Demanda conhecimento profundo e interessado do público para comunicar de forma segmentada cada necessidade – sem marginalizar grupos –, acolhendo segundo momento de vida, carreira ou conforme carências de informação ou ferramenta. Para FREIRE (2015, p. 51), é necessário ainda vivenciar o diálogo. “Ser dialógico é não invadir, é não manipular, é não ‘sloganizar’. Ser dialógico é empenhar-se na transformação constante da realidade”.

Falar sobre empatia é falar sobre as relações humanas e sobre como entendemos, compreendemos e comunicamos com o outro. Para isso, é necessário desenvolver um interesse genuíno em conhecer as pessoas desse tempo. Analisá-las com um olhar que considere sua cultura e vivência contemporânea. Compreendê-las sem qualquer barreira ao exercer um olhar empático, compreendendo e respeitando perspectivas diferentes das nossas, inclusive, buscando entender questões culturais.

Embora ainda exista árdua jornada para uma comunicação mais empática e acolhedora, com diálogo e transparência a todos os empregados e cada vez mais inclusiva para estrangeiros, PROVEDEL (2013) sugere que estamos no caminho certo.

Parece existir a possibilidade de promover um diálogo compreensivo nas organizações, permitindo que os aspectos do humano e do subjetivo possam vir à tona e se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de maior aprendizado, de maior respeito às emoções e que, conseqüentemente, resultará em maior produtividade para as organizacionais e em relações mais humanizadas entre indivíduos que dela fazem parte (p.154)

## Referências

FREIRE, Paulo. Extensão ou Comunicação? São Paulo/Rio de Janeiro: Editora Paz & Terra, 2015, 17ª edição

KRZNARIC, Roman. O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Tradução Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2015

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 2ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2000.

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna. *Organicom*, Ano 10, nº 19, 2013