

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO – UPF**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**COMPORTAMENTO, APRENDIZAGEM E GESTÃO DE PESSOAS**

**O DESENVOLVIMENTO DA EMPATIA EM UM GRUPO DE TRABALHADORAS**  
**NA PERSPECTIVA TEÓRICO-METODOLÓGICA DA**  
**CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

**Marisa Canello Kuhn**

**PASSO FUNDO**

**2017**

**MARISA CANELLO KUHN**

**O DESENVOLVIMENTO DA EMPATIA EM UM GRUPO DE TRABALHADORAS  
NA PERSPECTIVA TEÓRICO-METODOLÓGICA DA  
CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

Dissertação a ser apresentada no programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvana Alba Scortegagna

**PASSO FUNDO**

**2017**

**Marisa Canello Kuhn**

**O DESENVOLVIMENTO DA EMPATIA EM UM GRUPO DE TRABALHADORAS  
NA PERSPECTIVA TEÓRICO-METODOLÓGICA DA  
CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

Dissertação apresentada no programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, da Universidade de Passo Fundo, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração.

Passo Fundo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvana Scortegagna

Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Anelise Rebelatto Mozzato

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vânia de Fátima Barros Estivaletete

## AGRADECIMENTOS

A construção de uma pesquisa, ainda que pareça solitária, faz-se por muitas mãos. Desde aquelas que apenas compreenderam e apoiaram cada passo dado, às que junto trabalharam.

À Instituição de Ensino Superior, que permitiu a realização desta pesquisa e ao Setor de Desenvolvimento do RH, um especial obrigado pela oportunidade, confiança e contribuição.

Um agradecimento especial às trabalhadoras, que voluntariamente aceitaram o convite de participar desta pesquisa.

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Silvana Alba Scortegagna, pelos seus ensinamentos.

Cada uma das pessoas que nestes dois últimos anos fizeram parte da minha vida, também participaram, de uma forma ou outra, desta caminhada...

A todas, meu carinhoso agradecimento, assim como a duas pessoas especiais, que partiram antes de ver o resultado desse trabalho: meu pai e minha mãe.

## RESUMO

A empatia é considerada uma habilidade que beneficia as relações sociais e profissionais, devendo ser promovida, no contexto organizacional, por meio de métodos fidedignos. Nesta pesquisa buscou-se verificar a validade da intervenção, na perspectiva teórico-metodológica da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, para o desenvolvimento da empatia no processo inter-relacional em grupos de trabalho. Trata-se de uma pesquisa-ação - um estudo de intervenção não-controlado, chamada “antes e após”, com um grupo experimental de 65 trabalhadoras, auxiliares de limpeza, entre 22 e 64 anos, procedentes de 13 unidades de ensino de uma Instituição de Ensino Superior (IES). A intervenção na perspectiva teórico-metodológica da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, que prioriza a fala e a escuta das trabalhadoras, ocorreu em 09 grupos de 06 a 12 integrantes, em doze encontros quinzenais de uma hora, nas dependências da IES, no período de março a agosto de 2016. Além de um questionário sócio-demográfico aplicado pré intervenção e de protocolos de registro dos encontros, elaborados durante o processo de intervenção, foram utilizados o teste Palográfico e o Inventário de habilidades Sociais (IHS), administrados pré e pós intervenção. Foi utilizada a análise de discurso no levantamento e análise dos protocolos. A análise dos instrumentos palográfico e IHS foi realizada por meio dos testes estatísticos não-paramétricos Qui-Quadrado e McNemar ao nível de 5% de significância. Os resultados da análise dos protocolos indicaram melhora na qualidade das inter-relações, diminuição de conflitos, e o aumento do nível de empatia das participantes. A comparação entre os resultados pré e pós intervenção revelaram mudanças favoráveis nos resultados gerais do teste Palográfico, quanto ao contato social e afetivo ( $p = 0,0080$ ) e o desejo de proximidade com os outros ( $p = 0,0104$ ) e do IHS score total, que equilibra recursos e déficits de habilidades sociais ( $0,0237$ ). Na análise individual dos dois itens avaliados no teste Palográfico, houve uma redução muito significativa nas variáveis relacionadas à atitude de reserva ( $p = 0,0001$ ) e à instabilidade nos relacionamentos ( $p = 0,0197$ ); e houve um aumento muito significativo nas variáveis relativas à facilidade de adaptação ( $p = 0,0001$ ), e ao relacionamento interpessoal equilibrado ( $p = 0,0147$ ). No escores fatoriais do IHS, houve mudanças significativas no fator 1 – enfrentamento e autoafirmação com risco, com aumento no repertório bastante elaborado ( $p = 0,0084$ ) e diminuição no repertório inferior ( $p = 0,0040$ ). Também no fator 3, conversação e desenvoltura social, com aumento significativo no repertório bastante elaborado ( $p = 0,0093$ ) e diminuição no repertório inferior ( $p = 0,0005$ ). Os resultados demonstraram que houve significativas mudanças positivas nas relações interpessoais entre as participantes deste grupo pesquisado, indicadoras de aumento da empatia entre elas. A presente pesquisa destaca a validade e a importância de promover o desenvolvimento de habilidades empáticas no contexto do trabalho, por meio da intervenção pautada no método da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, a fim de proporcionar melhor interação e relacionamento interpessoal, bem como de favorecer o trabalho em equipe e minimizar conflitos.

**Palavras-chave:** empatia, desenvolvimento interpessoal, grupos de trabalho.

## ABSTRACT

Empathy is considered an ability that benefits social and professional relationships and should be promoted in the organizational context through reliable methods. This study aimed to verify the validity of the intervention, in the theoretical-methodological perspective of the Psychodynamic Work Clinic, for the development of empathy in the inter-relational process in work groups. It is an action research - an uncontrolled intervention study, called "before and after", with an experimental group of 65 workers, cleaning assistants, between 22 and 64 years old, from 13 units of a Higher Education Institution (HEI). The intervention in the theoretical and methodological perspective of the Psychodynamic Work Clinic, which prioritizes the speech and listening of the workers, occurred in 09 groups of 06 to 12 members, in twelve fortnightly meetings, one hour each, in the premises of the HEI, in the period from March to August 2016. In addition to a pre-intervention socio-demographic questionnaire and registration protocols of the meetings, which were developed during the intervention process, the Palographic test and the Social Skills Inventory (IHS) were used, administered pre- and post-intervention. Speech analysis was used in the collection and analysis of the protocols. The analysis of the palographic and IHS instruments was performed using the non-parametric Qui-Quadrado and McNemar statistical tests at the 5% level of significance. The protocols analysis results indicated improvement in the quality of interrelationships, decrease of conflicts, and increase of the participants empathy level. In comparison between the pre and post intervention results, there were favorable changes in the general results of the Palographic test, regarding social and affective contact ( $p = 0.0080$ ) and the desire for closeness to others ( $p = 0.0104$ ) and IHS Total score, which balances resources and social skills deficits (0.0237). In the individual analysis of the two items evaluated in the Palographic test, there was a very significant reduction in the variables related to the reserve attitude ( $p = 0.0001$ ) and the relationships instability ( $p = 0.0197$ ); And there was a very significant increase in the variables related to the ease of adaptation ( $p = 0.0001$ ), and balanced interpersonal relationship ( $p = 0.0147$ ). In the factorial scores of the IHS, there were significant changes in factor 1 - coping and self-assertion with risk, with a very elaborated repertoire increase ( $p = 0.0084$ ) and a decrease in the inferior repertoire ( $p = 0.0040$ ). Also in factor 3, with a significant increase in the very elaborate repertoire ( $p = 0.0093$ ) and a decrease in the lower repertoire ( $p = 0.0005$ ). The results showed that there were significant positive changes in the interpersonal relationships among the participants of this group, indicating an increase in the empathy between them. The intervention from the perspective of the Psychodynamic Work Clinic method proved to be valid in this process of change. The present research highlights the importance of promoting the development of empathic skills in the context of work, through the intervention based on the Psychodynamic Work Clinic method, in order to provide better interaction and interpersonal relationship, as well as to favor teamwork and minimize conflicts.

**Key words:** empathy, interpersonal development, working groups.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação dos dados sobre a inclinação dos palos nas fases de pré e pós intervenção e dados interpretativos .....	63
Tabela 2 – Comparação dos dados sobre a distância entre linhas nas fases de pré e pós intervenção e dados interpretativos .....	65
Tabela 3 – Comparação do escore total do IHS nas fases de pré e pós intervenção.....	68
Tabela 4 – Comparação dos dados relativos ao Fator 1 – Enfrentamento e autoafirmação com risco nas fases de pré e pós intervenção .....	69
Tabela 5 – Comparação dos dados relativos ao Fator 2 – Autoafirmação na expressão de afeto positivo nas fases de pré e pós intervenção .....	70
Tabela 6 – Comparação dos dados relativos ao Fator 3 – Conversação e desenvoltura social nas fases de pré e pós intervenção .....	71
Tabela 7 – Comparação dos dados relativos ao Fator 4 – Autoexposição a desconhecidos ou a situações novas nas fases de pré e pós intervenção .....	72
Tabela 8 – Comparação dos dados relativos ao Fator 5 – Autocontrole da agressividade em situações aversivas nas fases de pré e pós intervenção .....	74
Tabela 9 – Comparação dos resultados gerais favoráveis e desfavoráveis dos testes nas fases de pré e pós intervenção .....	76
Tabela 10 – Comparação entre a inclinação dos palos e os fatores 1 e 2 do IHS nas fases de pré e pós intervenção .....	77
Tabela 11 – Comparação entre a distância entre linhas e os fatores 3 e 4 do IHS nas fases de pré e pós intervenção .....	78

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Os grupos humanos no contexto do trabalho.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>O significado da empatia nas competências comportamentais e sua importância no contexto organizacional.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>A singularidade do sujeito e o desenvolvimento da empatia nos processos inter-relacionais em grupos de trabalho .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4</b>	<b>O desenvolvimento da empatia a partir de intervenções em grupos de trabalho.....</b>	<b>25</b>
<b>2.5</b>	<b>A Clínica Psicodinâmica do Trabalho como método de intervenção .....</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1</b>	<b>Classificação e Delineamento da Pesquisa.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2</b>	<b>População e amostra.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3</b>	<b>Sujeitos da Pesquisa .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4</b>	<b>Coleta de Dados .....</b>	<b>38</b>
<b>3.5</b>	<b>Análise e Interpretação dos Dados.....</b>	<b>40</b>
<b>3.6</b>	<b>Desenvolvimento do Processo de Intervenção nos Grupos.....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>Perfil sócio-demográfico das participantes .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2</b>	<b>Protocolos dos encontros.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Primeiro encontro .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Segundo encontro .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Terceiro encontro.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Quarto encontro .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Quinto encontro .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Sexto encontro .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.7</b>	<b>Sétimo encontro.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.8</b>	<b>Oitavo encontro .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.9</b>	<b>Nono encontro .....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.10</b>	<b>Décimo encontro.....</b>	<b>59</b>

4.2.11	Décimo primeiro encontro.....	61
4.2.12	Décimo segundo encontro .....	62
4.2.13	Encontro geral final .....	62
<b>4.3</b>	<b>Resultados das aplicações do teste Palográfico.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4</b>	<b>Resultados das aplicações do Inventário de Habilidades Sociais .....</b>	<b>67</b>
<b>4.5</b>	<b>Associação entre os resultados dos testes aplicados.....</b>	<b>75</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>80</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>88</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>97</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho nasceu de um encontro. De um lado, uma Instituição de Ensino Superior (IES) preocupada com os resultados obtidos por meio de escutas individuais, que trouxeram apontamentos de dificuldades inter-relacionais e insatisfações no trabalho, bem como por meio de registros de afastamentos por doença e de absenteísmo, levantados ao longo de dois anos junto aos seus trabalhadores da área de limpeza. De outro, uma mestranda, interessada em aprofundar o estudo acerca das características, importância e desenvolvimento da empatia no processo inter-relacional em grupos de trabalho e com o desejo de não somente coletar dados empíricos a respeito do tema, como também o de atuar promovendo o seu desenvolvimento.

Com isso, formou-se um pilar com três bases congruentes: a demanda dos trabalhadores, o interesse e preocupação da IES em dar atenção a essa demanda e a possibilidade de realizar um trabalho junto a eles, buscando mergulhar na sua subjetividade a partir da escuta, com o intuito de reconhecer a empatia dentro dos laços que ali se estabelecem, bem como promover o desenvolvimento da mesma, dando atenção às demandas subjetivas dos trabalhadores, levantadas pela instituição e outras ainda trazidas por eles.

Pesquisadores e teóricos do campo da psicologia há muito vêm estudando a empatia e os processos a ela relacionados (KOLLER et al., 2001; SAMPAIO et al., 2009). Com seus primórdios ainda no século XVIII, o conceito de empatia evoluiu e foi estudado por autores como Lipps, Freud, Vischer, Husserl entre outros (HOCHMANN, 2012). Porém o aprofundamento do seu estudo aconteceu a partir de meados do século XX, com aplicação na prática psicoterapêutica com Carl Rogers.

No Brasil, em estudos mais recentes, abre espaços nesta temática, entre outros pesquisadores, Eliane Falconi (2008), com seus trabalhos de construção de escala para medir empatia e na avaliação da eficácia de programas de treinamento de empatia. No entanto ainda há uma carência de estudos e de adaptação de instrumentos de avaliação da empatia à cultura brasileira (SAMPAIO et al., 2009).

Apesar da riqueza teórica, que leva à compreensão deste fenômeno, bem como sua mensuração por meios de testes, pouco se tem explorado acerca da possibilidade de desenvolver a empatia, principalmente em se tratando de contextos organizacionais, em que a complexidade

das relações humanas manifesta-se não raras vezes pela emergência de dificuldades na comunicação e conflitos interpessoais (MOSCOVICI, 2003).

No trabalho, a empatia pode ser considerada uma habilidade que beneficia as relações profissionais (ICKES; SIMPSON, 1997; ALBRECHT, 2006). Seu conceito migra de uma disciplina à outra, da ética à estética, à Psicologia, à Filosofia (BERTHOZ; JORLAND, 2004), e vem ganhando espaço na área da Administração, em razão da sua crescente valorização nas relações profissionais (FALCONE, 1999; GUEDON; BERNAUD, 2008). A busca de novos olhares para os fenômenos organizacionais, dentro do paradigma crítico, revela a “necessidade de se vislumbrar uma perspectiva mais humanizada para os estudos organizacionais, como uma via para tornar as organizações espaços em que a emancipação humana tenha lugar” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013, p.511). Neste sentido, por meio de intervenções pode-se levar os trabalhadores a um processo ativo de reflexão sobre o próprio trabalho, permitindo sua apropriação e emancipação e conduzindo a uma reconstrução coletiva do trabalho (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

Há que se buscar profundas mudanças organizacionais e sociais, a partir de uma revolução das relações humanas (MOSCOVICI, 2003; VERGARA; DAVEL, 2010; MORIN, 2012). Para isso, alguns mecanismos comportamentais podem ser colocados em marcha, como a empatia e a colaboração. Além de outras competências que favorecem estas mudanças, a empatia, ainda que pouco estudada neste contexto, pode ser um diferencial, vista como um conjunto de esforços fornecidos para acolher outrem em sua singularidade. A empatia parece ser fundamental para a construção de vínculos e a harmonização entre pessoas, que não têm nenhum outro laço precedente envolvido (LECOMTE, 2014).

A relação dos seres humanos com o trabalho carrega a marca da ambivalência. Inevitável e necessário na atual organização da cultura humana, o trabalho não deixa de ser uma atribuição que impõe ao sujeito uma gama ampla de restrições, e, possivelmente, trabalhar não seja algo que tenha sido por ele buscado com espontânea alegria (FREUD, 1930).

Quem sabe um dos mais admiráveis aspectos deste notável invento da cultura que é a mente humana – o aparelho psíquico – seja essa propriedade de valer-se do pensamento para tolerar postergar satisfações (FREUD, 1920-1922). Buscar recursos para transformar a renúncia pulsional e a restrição ao puro prazer – e daí retirar, da realização de uma tarefa ou de um trabalho intelectual, o sentimento de satisfação e a fruição do belo – é um atributo unicamente humano. É uma difícil arte. A sobrevivência dos grupos humanos depende desta arte, e este é,

em parte, na figura teórica e no fenômeno relacional da empatia, o foco de interesse desta investigação.

Se o homem evoluiu a partir do trabalho, como fonte de transformação do mundo que o cerca, o seu comportamento neste contexto vem passando por transformações ao longo dos anos, assim como seus significados e manifestações. No entanto, o processo de humanização do trabalho vem ocorrendo a passos lentos, a partir da Escola das Relações Humanas (ROCHA et al., 2009), e hoje, século XXI, deve reforçar ainda mais a ideia de que muito ainda há para desvendar acerca do comportamento humano e das relações interpessoais nas organizações.

Segundo Mozzato e Grzybovski (2013, p. 510) “no atual contexto, são desejáveis ações sociais transformadoras, que possibilitem às pessoas serem sujeitos ativos e autônomos no contexto social em que vivem”. As autoras também referem que é necessário ter um olhar sobre o sujeito trabalhador dentro da sua relação com o trabalho, colocando-o no papel principal, dentro dos estudos organizacionais críticos. Neste sentido, o questionamento e a transformação da realidade no intuito de entender os sujeitos e suas relações sociais, é buscado pela Teoria Crítica (ROHM; LOPES, 2015).

Trabalhar em grupo requer estabelecer contato com outrem, comunicar-se, interagir e cooperar. Trata-se de um processo de adaptação, no qual se faz necessário compartilhar não somente espaços físicos, mas também compreender e respeitar os espaços cognitivo e emocional de cada um (MOSCOVICI, 2003; VERGARA; DAVEL, 2010). Mas a realidade social e inter-relacional no trabalho mostra um quadro desanimador: dificuldades de lidar com mudanças, conflitos interpessoais, dificuldades na comunicação, agrupamentos de trabalhadores ao invés de grupos ou equipes de trabalho, são recorrentes em muitas empresas, apesar dos esforços para minimizarem tais dificuldades (BATITUCCI, 2002; MOSCOVICI, 2003; BELASCO, 2005; GARDENSWARTZ et al., 2012, DEJOURS, 2014). Neste cenário, diante das dificuldades, necessidades e importância do assunto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: a intervenção baseada na Clínica Psicodinâmica do trabalho é válida para desenvolver a empatia no processo inter-relacional em grupos de trabalho?

A possibilidade de ser desenvolvida, a partir de um processo de intervenção pelo método da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, que privilegia o acesso à intersubjetividade, por meio da palavra, é objeto deste estudo. Esta abordagem sobre o desenvolvimento da empatia em grupos de trabalho traz em questão as dificuldades e possibilidades desta manifestar-se ou não no comportamento e na interação, e a possibilidade ou não de ser desenvolvida dentro desta

perspectiva teórico-metodológica, cujo modelo clínico subsidia a atuação dos profissionais em situações concretas de trabalho, incorporando aspectos subjetivos e menos visíveis do trabalho, dos quais são indissociáveis (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

O presente estudo busca percorrer espaços pouco trabalhados pelas ciências sociais aplicadas, mas que têm despertado o interesse de teóricos e estudiosos de Administração (MOSCOVICI, 2003); e contribuir, a partir da interdisciplinaridade, na ampliação das relações entre a Psicologia e a Administração. Desta forma traz a análise e discussão do tema principalmente à luz de conceitos psicanalíticos e psicodinâmicos, no intuito de aprofundar sua abordagem, tendo como destaque no referencial teórico os estudos de Sigmund Freud e Christophe Dejours e outros autores de orientação analítica, como Marie-Laure Dimon, Dominique Guedon, Jean-Luc Bernaud, Didier Anzieu e Jacques-Yves Martin. Segundo Silva e Neto (2006). No campo da Administração, o estudo encontra respaldo na abordagem crítica, sob o paradigma humanista radical de Burrell e Morgan (1979), que “está estruturado na combinação da visão subjetivista das ciências sociais com a teoria da mudança radical da sociedade” (SILVA; NETO, 2006, p.58) dando vazão às relações humanas, e buscando emergir esta realidade nas estruturas organizacionais.

Percorrer estes caminhos permite considerar os aspectos da dinâmica psíquica dos sujeitos, e observar a subjetividade manifesta em ambientes organizacionais (CHANLAT, 1996). Refletir acerca do comportamento humano nas relações de trabalho, sob a ótica da subjetividade e da singularidade do sujeito, sua capacidade de empatia e o quanto esta pode ser estimulada e desenvolvida em grupos de trabalho é uma maneira de aprofundar o estudo e a compreensão deste tema. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo verificar a validade da intervenção dentro da perspectiva teórico-metodológica da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, para o desenvolvimento da empatia no processo inter-relacional em grupos compostos de trabalhadores da área de limpeza de uma IES.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O estudo sobre grupos humanos e os conteúdos que dele derivam possuem muitas vertentes teóricas, que dificultam ao pesquisador compilar, ou mesmo tangenciar tais postulados, sem precisar direcionar-se a determinada área. Neste sentido, o presente referencial teórico trata este tema principalmente sob a visão da ciência da Psicologia, a partir de autores psicanalíticos e sociais, porém fazendo interfaces com outras ciências, como Administração e Sociologia, com postulados afins e/ou complementares. O estudo sobre a empatia e seu desenvolvimento em grupos de trabalho envolve vários conceitos e preceitos teóricos, que estão colocados neste trabalho em cinco seções, que seguem.

### **2.1 Os grupos humanos no contexto do trabalho**

Como ser gregário, o homem sempre necessitou de seus semelhantes para a própria sobrevivência (BATITUCCI, 2002; ANZIEU; MARTIN, 2013). De hordas primitivas a diferentes formas de organizações sociais (ENRIQUEZ, 1999), chega-se ao século XXI em um contexto de solidão e carência, mas paradoxalmente agrupado. Dentre os diferentes grupos sociais, a grande maioria é solidificada por vínculos afetivos, que fazem os participantes permanecer e vivenciar estas relações. No entanto, quando se fala em grupos de trabalho, este vínculo parece ser constituído, inicialmente, por necessidades ou interesses diferentes (MOSCOVICI, 2003).

Segundo Freud (1930) o trabalho é uma dimensão fundante da condição humana e um pilar do processo civilizatório, sendo seu advento no interior das relações do grupo humano revestido de grande significado. Conceder em participar de uma tarefa partilhada com outros e compartilhar, da mesma forma, seus resultados, se liga ao reconhecimento dos limites e da pequenez de cada um frente ao mundo natural, à noção da própria finitude, e ao desamparo, que obriga tomar contato com os riscos de viver sozinho. Pertencer e dividir atribuições passa ser, nessas circunstâncias, uma condição vital (FREUD, 1930).

Em “O mal-estar na cultura”, Freud (1929) coloca outra importante questão, que é aquela de como se pode retirar prazer, realização e alegria de uma situação como o trabalho, algo que representa uma restrição ao anseio de receber e ter sem nada precisar fazer em troca.

Segundo o autor, o trabalho – assim como o conflitivo convívio com outros iguais ao qual ele convoca as pessoas – representa uma limitação à vontade própria e um freio às demandas pulsionais de cada indivíduo humano, requerendo constante trabalho psíquico ao sujeito civilizado. Assim como não é possível conviver na comunidade sem partilhar trabalho, nem dela ganhar pronto sem dar seu quinhão, também não é possível viver em constante renúncia, sendo vital que algum ganho prazeroso seja obtido com o labor.

A convivência humana, desde tempos remotos, contempla dificuldades e desafios. Pessoas se comportam como tal ao conviverem e trabalharem com pessoas, ou seja: reagem a outras pessoas no contato com elas (MOSCOVICI, 2013). Relacionar-se com outra pessoa pode ultrapassar a simples troca de informações factuais (WEISINGER, 2001), pois as relações interpessoais envolvem cada sujeito em sua singularidade, o papel que representa no contexto do trabalho e os vínculos que estabelece (GOFFMAN, 2005; LANCETTI, 2010).

Compreender o ponto de vista do outro constitui um desafio dentro do contexto da convivência humana. Se hoje a informação ganha em velocidade, parece perder, e muito, em comunicação e interação (MOSCOVICI, 2003; MATTOS, 2013). Envolvidas consigo mesmas, as pessoas parecem não olhar e não escutar de fato o que se encontra ao seu redor. Seja em ambientes mais íntimos, como em relações de trabalho, o problema pode tomar grandes proporções.

Diferentes estudos remetem à análise das relações humanas dentro de grupos e equipes de trabalho, suas características, potencialidades e disfunções. Alguns autores trazem conceituações que distinguem agrupamentos, grupos e equipes, a partir das inter-relações existentes entre as pessoas envolvidas.

Um conjunto de pessoas partilhando um mesmo espaço, com interesses comuns caracteriza um agrupamento, que pode vir a tornar-se um grupo (ZIMMERMAN, 1997; ANZIEU; MARTIN, 2013). No agrupamento os indivíduos podem estar no mesmo espaço físico, mas visando o seu interesse pessoal, sem preocupação com o interesse coletivo, ou em criar vínculos de interações, mantendo-se anônimos uns em relação aos outros, como uma justaposição de solidões (ANZIEU; MARTIN, 2013).

O conceito de grupo emergiu lentamente no curso da história do pensamento e da linguagem. A origem da palavra pode esclarecer alguns significados latentes. O primeiro sentido do italiano *gruppo* era nó, antes de se tornar reunião, ajuntamento. Os linguistas o aproximam do antigo provençal *grop* = nó, e supõem que ele deriva do alemão ocidental

*kruppa*, que significa massa arredondada. Etimologicamente observa-se duas linhas de força encontradas na reflexão sobre grupos, o nó, cujo sentido foi pouco a pouco revisto até a conotação de grau de coesão entre os membros, e o de círculo, que designa, uma reunião de pessoas, ou um círculo de gente (ANZIEU; MARTIN, 2013).

Entre algumas definições de grupo, destaca-se a de que este é um conjunto formado por duas ou mais pessoas, com intuito de atingir algum objetivo em comum ou alguma necessidade de interação (BIEHL, 2004; DUHÁ, 2007; IVANCEVICH, 2008). Grupo também é visto como “uma estrutura de vínculos e relações entre pessoas que canaliza em cada circunstância suas necessidades individuais e/ou interesses coletivos” (MARTINS, 2003, p. 204). Anzieu e Martin (2013) caracterizam os grupos como tendo um número restrito de membros, que possibilita a cada um ter uma percepção individualizada dos demais, e ser percebido reciprocamente pelos outros, onde numerosas trocas individuais podem acontecer. Para Freud (1920-1922),

antes que os membros de uma multidão ocasional de pessoas possam constituir algo semelhante a um grupo no sentido psicológico, uma condição tem de ser satisfeita: esses indivíduos devem ter algo em comum uns com os outros, um interesse comum num objeto, uma inclinação emocional semelhante numa situação e (...) certo grau de influência recíproca (p. 90-91).

A definição da palavra equipe, por sua vez, tem sua origem, segundo Mucchielli (1980), vinda do termo *esquif*, que designa uma fila de barcos amarrados uns aos outros e puxados por homens ou cavalos, ocorrendo um trabalho de integração em uníssono. Tal definição é abordada de várias maneiras e por vários teóricos, como Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000), que descrevem o significado de equipe como um conjunto de trabalhadores, que possuem objetivos estabelecidos e diferentes responsabilidades funcionais, trabalhando com certa autonomia decisória e multifuncionalidade dos postos de trabalho. Salomão (1999) acrescenta que a caracterização de uma equipe decorre dos resultados comuns obtidos por interatividade. Assim, os grupos de trabalho passam a ser considerados equipes quando sua funcionalidade fica mais qualificada, conforme Moscovici (2013, p.5) demonstra:

Pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Respeito, mente aberta e cooperação são elevados. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

A partir desses conceitos, observa-se que diferentes características distinguem agrupamentos, grupos e equipes. No agrupamento inexistente vínculo entre os indivíduos. A formação de um grupo se dá por meio de objetivos e metas em comum, inscritos em um movimento de tensão entre uma necessidade comum e um objetivo comum (ANZIEU; MARTIN, 2013). A dinâmica de uma equipe, por sua vez difere à de um grupo, pois naquela existe uma relação mais complexa entre seus membros, que necessita a execução das tarefas dentro de um objetivo integrado, onde todos trabalham juntos em uníssono, procurando sempre pelo melhor do conjunto grupal para a concretização de um único resultado, o qual é almejado por todos.

Segundo Moscovici (2013), um grupo se transforma em equipe quando seus integrantes começam a prestar atenção na sua forma de operar e procurar resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Para tanto utilizam ferramentas de avaliação contínuas como diagnose, percepção dos fatos, planejamento de ações, resoluções de problemas e implemento da prática.

Dyer et al. (2011) classifica as equipes de alto desempenho como aquelas compostas de membros, que atingem suas metas a partir de habilidades, atitudes e competências. Como ainda Wellins, Byham e Wilson (1994) especificam, as equipes são formadas por indivíduos comprometidos, com alto grau de confiança, que identificam os objetivos do trabalho, têm eficiência na comunicação dentro e fora delas, se preocupam para que todos os integrantes se envolvam nas decisões a fim de que possam garantir a qualidade do trabalho.

Com base nesses conceitos, poderia se pensar que há maior qualidade nas relações entre os membros de uma equipe e a possibilidade de melhor desenvolvimento das relações de trabalho, uma vez que preponderam os interesses coletivos. Os participantes de uma equipe tendem a sacrificar em maior grau suas necessidades e interesses particulares. No entanto, segundo Sennet (2015), o trabalho em equipe constitui, na verdade, uma forma fraca de comunidade, uma vez que supõe a partilha de uma motivação comum entre todos os membros, o que enfraquece a comunicação. Os laços são fortes quando há possibilidade de enfrentar as diferenças sem ignorá-las ou sacrificá-las.

O sacrifício em demasia da singularidade, que acontece em uma equipe de trabalho, pode inibir o espaço subjetivo das relações interpessoais, pois “o trabalho em equipe enfatiza mais a responsividade mútua que a confirmação pessoal” (SENNET, 2015, p. 188). Sennet (2015) ainda afirma que no trabalho em equipe prepondera uma superficialidade que torna as

relações humanas uma farsa, cuja fuga à resistência e ao confronto ignoram a subjetividade do trabalho.

Os grupos, por sua vez, possuem características que os qualificam e possibilitam o desenvolvimento das relações interpessoais, ainda que nestes possa prevalecer em determinadas circunstâncias os interesses individuais de seus participantes, decorrentes das resistências e da dificuldade de cada um se descentrar de si mesmo (ANZIEU; MARTIN, 2013).

Segundo Hans (2015) nos grupos existem ligações entre os participantes, instituídas de maneira mais ou menos permanentes, que sustentam a vida e o trabalho em uma unidade singular. Neles está inscrita uma história própria de cada sujeito somada a uma história institucional, onde o sentido de pertença, os significantes culturais interiorizados exercem uma certa influência sobre as práticas e sobre os processos psíquicos que elas socializam (HANS, 2015).

“Viver em grupo não significa viver bem com os outros” (MOSCOVICI, 2013, p. 181), por isso faz-se necessário trabalhar essa relação, a fim de desenvolver em seus integrantes, competências comportamentais capazes de harmonizar a comunicação, dirimir conflitos e potencializar soluções para convivência e crescimento coletivo. Entre outras competências comportamentais, a empatia pode exercer um importante papel neste contexto, como um processo-chave para sintonizar-se com os outros, sentindo como os outros sentem, e assim, favorecer a confiança e o respeito mútuos ( MOSCOVICI, 2013).

## **2.2 O significado da empatia nas competências comportamentais e sua importância no contexto organizacional**

Quando se fala em competências é comum vir à mente conhecimentos, habilidades e atitudes, como constituintes das mesmas, cuja conceituação recai sobre o desempenho que as pessoas expressam em diferentes contextos pela combinação sinérgica desses elementos. Existem diversas tipologias e possibilidades de classificação das competências, que dependem da abordagem teórica a ser adotada ou da finalidade a que se destina (CARBONE et al., 2006).

Usadas de maneira funcional ou estratégica, as competências aparecem nas mais variadas formas de conduzir a gestão de pessoas: fala-se em gestão por competências, mapeamento de competências, descrição de cargos por competências (GRAMIGNA, 2007). Muitos autores explicam o desdobramento das competências conceituando conhecimentos,

habilidades e atitudes, de forma didática para melhor compreensão e classificação, onde os conhecimentos englobam o saber - informações, fatos, procedimentos, conceitos -, as habilidades constituem o saber fazer - capacidade de colocar em ação os conhecimentos para gerar resultados - e as atitudes pertencem ao querer - vontade fundada em valores, princípios, comportamentos, pontos de vista, percepções (CARBONE et al., 2006; GRAMIGNA, 2007).

Nem sempre é fácil identificar se determinada competência refere-se a um conhecimento, habilidade ou atitude, uma vez que a interdependência destes elementos na ação do sujeito e seus resultados, bem como na exteriorização do seu comportamento torna-os aparentemente indissociáveis (CARBONE et al., 2006). Neste sentido, categorizar a empatia no quadro das competências pode não ser muito fácil, embora seja pertinente considerá-la uma habilidade, pois seu caráter subjetivo remete à maior ou menor capacidade de manifestá-la nas relações de trabalho. Antes de ser uma competência profissional, é uma competência humana, modulada pela expressão das emoções evocadas por estas mesmas relações (CARBONE et al., 2006).

Independentemente desta classificação, estudos em diferentes áreas do conhecimento, como a estética, a Filosofia, a Sociologia e a Psicologia convergem sobre a importância da empatia nas relações humanas em seus mais variados contextos (SAMPAIO et al., 2009; HOCHMANN, 2012), evidencia-se na construção das relações sociais e organizacionais, e vem ganhando espaço nos estudos científicos, que têm revelado a importância dos fatores subjetivos nas relações de trabalho (TISSERON, 2014). Se a capacidade de empatia, de participação em grupos e de lidar com conflitos for desenvolvida, o relacionamento interpessoal pode ser harmonioso e construtivo (MOSCOVICI, 2003).

O estudo sobre a empatia é oriundo da filosofia. E dentro desta ciência, ainda no final do século XIX, na Alemanha, surge o termo *Einfühlung*, de Robert Vischer, cuja noção remete à projeção humana espontânea do sentimento psíquico pelas pessoas e coisas que são percebidas, não sendo um fenômeno perceptivo particular do mesmo nível que a percepção do mundo exterior ou a introspecção do mundo interno. Ela permite passar da subjetividade à intersubjetividade (HOCHMANN, 2012). Surge também uma concepção mais abrangente sobre a empatia, dentro da teoria de Théodor Lipps, desenvolvida no início do século XX, envolvendo a filosofia e a psicologia, que a conceitua como a compreensão da experiência subjetiva do outro (DIMON, 2001). Na sua definição, Lipps ultrapassa a ideia de ser uma maneira de compreender o outro e faz lembrar que nós estamos na empatia, porque temos um

corpo e entre o outro e mim, tudo é questão de movimentos, emoções e de corpo (TISSERON, 2014).

Estudos sobre o tema revelam constructos diferentes, e um caráter polissêmico, que podem induzir à uma certa confusão semântica. Outras discussões conceituais fomentadas a partir de diferentes perspectivas não são o foco desta pesquisa, que está fundada em uma abordagem mais restrita.

Sampaio et al (2009) citam alguns autores que referem a empatia como sendo um fenômeno afetivo, como Feshback e Roe (1968) e Mehrabian e Epstein (1972), e outros autores abordam-na como sendo um fenômeno cognitivo, como Dymond (1949, 1950) e Wispé (1986). A empatia pode também revelar componentes afetivos e cognitivos (GUEDON; BERNAUT, 2008; TISSERON, 2014; LECOMTE, 2014). De um lado, ela permite ter uma representação do funcionamento mental e afetivo dos interlocutores envolvidos. De outro lado faz entrar em ressonância com seus estados sensoriais e emocionais (TISSERON, 2014).

No conceito de Marandon (2003, p. 262), a empatia é descrita como “o conjunto de esforços fornecidos para acolher outrem em sua singularidade e que são consentidos e colocados em prática quando se adquire a consciência da separação eu-outro e da ilusão comunicativa de identificação passiva com outrem”. Observa-se neste conceito a profundidade e complexidade inerentes que o compõem, cuja compreensão e vivência dependem de atitudes constituídas por um conjunto de traços psicológicos que permitam a passagem de si para o outro. Trata-se de um esforço de relação efetiva com outrem, que consiste em ultrapassar a regra de ouro da simpatia (agir com os outros como gostaria de que agissem comigo) para adotar a regra de platina própria da empatia: agir com os outros como eles agiriam consigo mesmos (MARANDON, 2003).

Preston e De Waal (2002) ressaltam as diferenças entre contágio emocional, simpatia, empatia e comportamentos pró-sociais. Segundo estes autores, contágio emocional é caracterizado por um estado emocional do sujeito que resulta diretamente da percepção do objeto, não havendo distinção entre o self e o outro, e onde não há capacidade de ajudar o outro. Já com relação à simpatia, nesta o sujeito sente pena do objeto, com o foco dirigido mais para a situação que ao estado físico do mesmo, existindo distinção entre o self e o outro, mas a capacidade de ajudá-lo pode ou não existir. Em se tratando da empatia, os autores a definem como um estado emocional do sujeito resultante da percepção do estado do objeto, com distinção entre o *self* e o outro, cuja capacidade de ajudá-lo está presente e pode aumentar com

a familiaridade, a similaridade e a relevância. Por fim, os autores entendem os comportamentos pró-sociais como tomadas de atitudes que visam reduzir o mal-estar do objeto. Geralmente há distinção entre o *self* e o objeto, bem como capacidade de ajuda.

Mas seria a empatia uma capacidade inerente ao ser humano? Tisseron (2014) e Lecomte (2014) referem que o homem é uma criatura de extremos, capaz de manifestar formas complexas de empatia, assim como de não experimentar nenhuma, pois mesmo a empatia sendo fundamental ao ser humano, este pode vir a renunciá-la. As diferenças individuais, em nível de subjetividade e singularidade do sujeito e suas relações com o outro, podem ser indicadores de diferentes comportamentos, de oposição ou manifestação da empatia.

Se de um lado as organizações atuais almejam o desempenho otimizado de seus trabalhadores, para que assim consigam suprir as demandas organizacionais (DAVENPORT, 2001; GOLDSMITH; CARTER, 2001; BATITUCCI, 2002), de outro há que se enxergar cada vez mais quem é esse trabalhador, o que pensa, como sente, e como percebe o outro e se relaciona em seu grupo de trabalho (NOBRE, 2011; DEJOURS, 2014), buscando enriquecer o sentido que o trabalho tem para a vida das pessoas, como significante de sua existência, e coparticipante da identidade de cada um.

Mesmo que para uma grande parte das pessoas o trabalho seja visto apenas como um meio de ganhar dinheiro, para muitos também significa experimentar uma satisfação pessoal, uma profunda fonte de sentido à existência e do sentimento de ser útil aos outros (LECOMTE, 2014). A empatia pode ser um pressuposto para a construção de uma comunicação clara e aberta, bem como facilitadora na administração de conflitos e na resolução de problemas (TISSERON, 2014), oportunizando a busca de um equilíbrio inter-relacional nos grupos de trabalho.

A empatia tem um papel essencial nas relações humanas quotidianas, porém alguns contextos podem reduzir ou mesmo bloquear as reações empáticas (LECOMTE, 2014). Muitos são os aspectos que podem interferir nas relações de trabalho, seja entre trabalhadores, com gestores ou com a empresa como um todo. Não raras vezes são percebidas contradições entre o que se estima ser a missão da empresa e suas intervenções quotidianas. Enquanto os trabalhadores acreditam estarem engajados no serviço, a partir de objetivos sociais e pedagógicos, a empresa consagra uma grande parte do tempo em medir a eficácia das atividades realizadas. Tratam-se muitas vezes de avaliações, que na verdade desvalidam o aspecto humano

do trabalho. Procedimentos como estes têm como consequência dificultar a empatia, criando um abismo entre avaliadores e avaliados (TISSERON, 2014).

Por outro lado, a pressão exercida sobre os trabalhadores, a fim de alcançarem objetivos irrealistas contribuem para a renúncia da empatia entre eles, assim como do sentimento de realidade, tornando frágeis as relações até perderem o contato com os outros. Ideais elevados são um dos principais inimigos da empatia para com os outros e consigo mesmo, ainda mais onde se preconiza a vigilância e a avaliação generalizadas.

Em um sistema onde cada um é visto como concorrência de todos, também é visto como inimigo dos seus próprios colegas (TISSERON, 2014). A confiança nos outros também fica prejudicada, principalmente quando o medo da vulnerabilidade e de sentir-se ameaçado por um ambiente que promove a independência e a autonomia prevalece, como se a dependência estivesse relacionada à fraqueza e a independência à força, e não existisse uma interdependência mútua (SENNET, 2015).

Nos estudos sobre a empatia muitos pontos ainda podem ser levantados (GUEDON; BERNAUD, 2008). Entre eles, a forma de avaliar o seu desenvolvimento frente às ações em matéria de escuta e de compreensão do trabalhador, como também de estudar os determinantes e as consequências organizacionais percebidas a partir do seu desenvolvimento. Neste sentido, salienta-se a importância de seu desenvolvimento para melhorar a sinergia entre os sujeitos (SAMPAIO et al., 2009).

### **2.3 A singularidade do sujeito e o desenvolvimento da empatia nos processos inter-relacionais em grupos de trabalho**

A complexidade que envolve o estudo de grupos humanos requer, por parte do pesquisador, a escolha de um caminho teórico de base para dar sustentação ao seu trabalho. Compreender a dinâmica intragrupal é objeto de estudo de várias ciências, em que se destacam a Sociologia, a qual se atém a aspectos propriamente sociais de sua existência e a Psicologia, que busca estudar os aspectos da vivência dos grupos e sua intersubjetividade (BAREMBLITT, 1986).

Nos estudos da Psicologia, as teorias psicanalíticas possibilitam aprofundar a observação e análise de situações, que em outras perspectivas poderiam passar despercebidas. A psicanálise é uma ciência da interpretação, não se restringindo a uma prática de cura ou a

psicologia do indivíduo, mas tendo a possibilidade de interpretar a cultura e o trabalho como categoria social (MENDES; ARAÚJO, 2012). Porém, a base psicanalítica é bastante diversificada, tanto quanto as escolas psicanalíticas: freudiana, adleriana, junguiana, lacaniana entre outras (BAREMBLITT, 1986), o que leva a desenvolver o estudo sob um olhar, dentre eles. Neste sentido, os fundamentos psicanalíticos freudianos, bem como de seus sucessores, serão tomados como base e fundamentação nesse estudo.

Freud (1930), em sua obra “O mal-estar da civilização”, falou do trabalho como atividade concreta e trouxe uma grande contribuição neste sentido, trazendo à tona o que chamou de hostilidade mútua primária dos seres humanos, que embora reconheçam o valor e a conveniência entre as pessoas ao trabalharem juntas, nem mesmo estas vantagens são suficientes para manter as pessoas unidas. Segundo ele os seres humanos não são criaturas gentis, mas sim dotadas de uma parcela de pulsão agressiva, e que podem usar seu semelhante para satisfazer essa agressividade. Nesta mesma obra, Freud (1930) ressalta que, para amar e trabalhar na sociedade civilizada, há que se restringir e adiar a gratificação pulsional.

Em outra obra, Freud (1920-1922) aborda o processo de identificação como possibilitador da criação e manutenção das relações interpessoais e dentro dos grupos, no sentido de que a identificação pode expressar um laço emocional com outra pessoa. E o conceito de laço social associa-se ao conceito de massa organizada, de onde oriunda uma forma de investimento pulsional, que se encontra então investida nos laços sociais.

No campo grupal dinâmico, que se forma em qualquer grupo constituído, muitos fenômenos podem ser estudados, pois o mesmo se comporta como uma estrutura que não corresponde apenas à soma de seus componentes, configurando-se como uma nova entidade, possuidora de leis e mecanismos próprios de funcionamento (ZIMERMAN, 2000; HOCHMANN, 2012; ANZIEU; MARTIN, 2013).

Há que se analisar em profundidade os fenômenos do campo grupal que se formam pela interação humana, e que também poderiam explicar as relações interpessoais. “A complexidade dos processos humanos – interpessoais e grupais, individuais e coletivos – é interpretada, compreendida e respondida de acordo com o nível de leitura que se faz da realidade presente” (MOSCOVICI, 2003). De outra parte, a busca do sentido das ações humanas, implicam necessidades, sejam elas individuais ou sociais, manifestadas pelo psiquismo de cada sujeito, isoladamente ou em interação (MENDES; ARAÚJO, 2012).

Identificar e analisar os processos inter-relacionais de grupos dentro do contexto do trabalho, faz-se mister para reconhecer suas características funcionais, suas práticas, dificuldades e disfunções, bem como as influências do meio cultural, social e organizacional onde estão inseridos. Neste sentido, também reconhecer, nas instâncias mais profundas do comportamento humano, como os vínculos são estabelecidos e quais são suas características emergentes, torna-se imprescindível para o presente estudo sobre a empatia no contexto do trabalho, fundamentando-se também no reconhecimento da singularidade de cada sujeito inserido em um grupo.

Estudar a singularidade dos sujeitos, dentro de um contexto coletivo, exige o reconhecimento da existência das diferenças, que os caracterizam. Cada um torna-se singular a partir do reconhecimento do outro, de sua existência e da relação com ele estabelecida. Com o olhar do outro consegue construir sua imagem e se constituir como indivíduo, pois não vive isolado no mundo. E dentro da coletividade deve haver espaço para as diferenças individuais, a partir das disposições de cada um e de sua história de vida (MEZAN, 2002). Família, grupos sociais, equipes de trabalho: mais que palavras são expressões que tentam explicar o homem como ser gregário, que precisa organizar-se socialmente para garantir a produção de bens aptos a satisfazer as suas necessidades de sobrevivência (ENRIQUEZ, 1999; WEIL, 2002).

No trabalho, como em outros ambientes, o sujeito precisa reconhecer a necessidade do outro, que o legitima, o humaniza e faz compreender que não existe só como objeto de satisfação, mas também como sujeito de seus próprios desejos. Em *Psicologia das massas e análise do eu*, Freud (1921) evidenciou a ideia da ambivalência do indivíduo em relação ao outro, ao perceber sua dependência em relação a ele, necessária à sua sobrevivência física e afetiva e, por outro lado, ao constatar a imposição de exigências e o cerceamento da liberdade e da sua individualidade.

Com isso, a construção da singularidade e da diferença para Freud (1921), ainda que estejam na mais estreita dependência da intervenção humanizante desse outro, podem ser obstaculizadas pela imposição do discurso do outro e pela saturação de sentidos vinda do alheio, gerando, assim, um conflito no sujeito entre seu mundo pulsional e o mundo social. Desta forma a escuta é perdida, como se todos fossem surdos sociais, e as individualidades se transformam em objetos descartáveis, servindo simplesmente como “instrumento para o incremento da auto-imagem, podendo ser eliminado como um dejetivo quando não mais servir para essa função abjeta” (BIRMAN, 2001, p. 25).

Quando ao sujeito não é permitida a palavra, não lhe é dada possibilidade de se colocar no mundo pela sua singularidade, sua subjetividade, pois há uma ideologia que se sobrepõe ao indivíduo, criando modelos, estereótipos de comportamentos e necessidades, submetendo-o aos padrões do ambiente (BIRMAN, 2001). Ver o sujeito, ouvir e compreendê-lo constituem os maiores desafios no desenvolvimento de grupos e equipes de trabalho, em um contexto onde a empatia pode exercer um papel fundamental.

Nas relações intragrupais, a empatia pode aparecer como uma característica evidente ou até inexistente, e disso pode resultar grandes diferenças no comportamento grupal e na forma de comunicação (TISSERON, 2014). Ainda segundo Tisseron (2014), a empatia reúne três condições: inicialmente é preciso experimentar uma emoção próxima da sentida pelo outro; também deve existir uma relação causal entre o que nós experimentamos e o que o outro experimenta; por fim é necessário que o observador dirija sua emoção à do outro que ele observa.

Ao mesmo tempo que o sujeito precisa imprimir sua marca, da ordem do desejo, pela via pulsional e, desta forma, construir assim sua singularidade, este mesmo sujeito precisa renunciar em parte ao seu individualismo e egoísmo e, também, aos modos de descarga pulsional direta, em nome da construção conjunta do espaço coletivo. Conforme Freud (1920-1922), as renúncias da pulsão produzem uma certa hostilidade, desenvolvendo resistências.

Diminuir as barreiras que dificultam as relações interpessoais constitui um valor na construção de grupos de trabalho, assim como acolher as emoções do outro permite colocar em jogo um mecanismo de identificação entre os sujeitos, onde a exposição mútua exige desenvolver uma aliança com aquele a quem se expõe na confiança (LACOUR, 2015). Enxergar-se com o sentimento de pertença e olhar o outro em uma interação empática completa, permite que este nos revele a nós mesmos e nós o revelemos a ele mesmo. Trata-se de uma relação dinâmica e recíproca (TISSERON, 2014).

#### **2.4 O desenvolvimento da empatia a partir de intervenções em grupos de trabalho**

O desenvolvimento de equipes de trabalho depende de vários fatores interdependentes para que seja otimizado. Neste sentido a comunicação é vital, e dentro desta, as formas com que as pessoas interagem e se relacionam deve ser avaliada. Mensurar a empatia e estabelecer

uma relação desta com a maior ou menor sinergia de uma equipe de trabalho, bem como seus resultados, estão em um campo a ser mais explorado.

Várias técnicas e métodos de avaliação da empatia são apontados por Sampaio et al. (2011), como medidas fisiológicas, análise de expressões faciais e gestos, entrevistas e escalas de autoavaliação, sendo as duas últimas formas mais usadas pelos pesquisadores. Guedon e Bernaud (2008) citam algumas escalas desenvolvidas na área da psicologia, como a IRI (Interpersonal Reactivity Index) de Davis (1980, 1994); o questionário I7 (impulsiveness, Venturesomeness and Empathy) de Eysenck, Pearson, Easting e Allsopp (1985); a escala de simpatia de base, de Jolliffe e Farrington (2006); o cotidiano de empatia (EQ) de Baron-Cohen (2003), entre outras.

No Brasil, alguns pesquisadores buscaram validar instrumentos internacionais, como o Interpersonal Reactivity Index - IRI (SAMPAIO et al., 2011), a escala Multidimensional de Reatividade Interpessoal de Davis (EMRI) e a Escala de Empatia para crianças e adolescentes de Bryant - EECA (KOLLER et al, 2001). Também foram desenvolvidos alguns instrumentos no próprio país: O Inventário de Empatia (FALCONE et al., 2008) e o questionário de Empatia Conjugal – QEC (OLIVEIRA et al., 2009).

A utilização de escalas para mensuração e avaliação da empatia em equipes de trabalho pode ser um bom recurso na compreensão do funcionamento e comportamento de seus integrantes, assim como testes psicológicos projetivos e inventários de habilidades sociais. Um levantamento na base de dados da CAPES, a partir da palavra-chave “empatia” apontou 642 artigos relacionados ao tema, onde apenas 60 utilizaram instrumentos de avaliação. Entre os artigos que trabalharam o tema avaliação da empatia, observou-se a predominância dos enfoques relacionados à avaliação de profissionais da área da saúde com relação ao serviço prestado ao paciente, à avaliação de serviços e atendimento a clientes em diferentes segmentos profissionais, e a própria validação de escalas ou medidas de empatia ou habilidades sociais. Nenhum artigo pesquisado tratava do processo avaliativo na área organizacional envolvendo as relações em grupos de trabalho.

Além do processo de avaliação e mensuração, deve-se também buscar desenvolver competências empáticas. Diferentemente daquele, onde a literatura é mais abundante, no que diz respeito ao seu desenvolvimento, tem-se poucas referências, apesar de haver inúmeras escolas contemporâneas de dinâmica de grupos, cuja sistematização ou mesmo enumeração seria um desafio, cabendo apenas uma tentativa de distinguir algumas linhas teóricas

(BAREMBLITT, 1986). Com isso tem-se uma gama variada, cujas misturas e combinações são de difícil descrição, conforme afirma Barembritt (1986, p. 13):

Uma linha inglesa: Bion, Ezriel, Foulkes, Anthony, Balint.  
 Várias norte-americanas: Schilder, Taylor, Bach, Gibbs, Cartwright e dezenas de outros.  
 Uma linha francesa: Anzieu, Kaes, Lebovici, M. Pagés, R. Pagés, Lapassade, etc.  
 Uma linha argentina: Pichon-Rivière, Grinberg, Langer, Rodrigué, Bleger, Bauleo, Ulloa, Usandivaras, Pavlovsky, etc.

Diante de tão variados modelos teóricos para explicar os fenômenos grupais, bem como das diferentes técnicas de abordagem correspondentes a eles, ainda emerge a crítica de alguns estudiosos, e entre eles Pontalis (1972), que aponta a característica rudimentar dos recursos conceituais das teorias sobre a dinâmica grupal. Segundo este autor, nenhuma teoria é convincente quanto à capacidade de avaliar as transformações grupais, dando ressalva à concepção freudiana, no que diz respeito a um manejo a respeito do inconsciente grupal.

Foram buscadas no portal CAPES, no período de 1999 a 2015, publicações que tratam de intervenção para o desenvolvimento da empatia em adultos, no sentido de identificar como este tema tem sido abordado nos últimos anos. Embora muitos trabalhos teóricos sobre a empatia já foram produzidos, apenas quatro dos trabalhos encontrados envolvem processo de intervenção, conforme exposto no quadro 1:

Quadro 1: Descrição dos artigos e teses que referenciam intervenção para o desenvolvimento da empatia (1999-2015).

AUTOR/ANO	OBJETIVO	AMOSTRA	PRODUÇÃO CIENTÍFICA	MÉTODO USADO	RESULTADOS ALCANÇADOS
FALCONE, E. (1999)	Avaliar a eficácia de um programa de treinamento da empatia no desenvolvimento do comportamento empático de estudantes universitários e na generalização dessa aprendizagem para o contexto relacional desses estudantes.	Universitários: 10 sujeitos.	Artigo	Programa de treinamento da empatia (PTE), com aplicação de técnicas de explicação, identificação de motivos, imaginação e cenas, dramatizações, prática de habilidades aprendidas.	Aumento do nível de empatia dos participantes.

PINHEIRO, M. I. S. et al. (2006)	Descrever a adaptação e a aplicação de um programa de treinamento de pais em habilidades sociais, com vistas à capacitação de famílias de baixa renda para o manejo não-coercitivo das dificuldades disciplinares apresentadas por seus filhos.	Pais: 32 mães e 02 pais de crianças com problemas de comportamento.	Artigo	Princípios da análise do comportamento para a prática disciplinar não coercitiva e modelos de habilidades sociais educativas para pais.	Melhoria da relação pais/filhos, com redução significativa de comportamentos importunos e/ou indisciplinados dos filhos, segundo relato dos pais.
KESTENBERG, C. C. F. (2010)	Avaliar a eficácia de um programa de desenvolvimento da empatia para graduandos em enfermagem.	Graduandos de enfermagem: 17 sujeitos.	Tese de Doutorado em Psicologia Social	Treinamento em habilidades Sociais (THS), baseadas nos estudos de Del Prette e Del Prette (2001) e Caballo (2006).	Aumento da empatia na perspectiva multidimensional nos estudantes de enfermagem.
RODRIGUES, M. C. et al. (2014)	Implementar e avaliar o efeito de um programa de desenvolvimento da empatia em 14 graduandas de psicologia, de uma universidade pública mineira.	Estudantes de psicologia: 14 sujeitos.	Artigo	Intervenção com foco na compreensão e comunicação empáticas.	Melhoria no fator IE (inventário de empatia).

Fonte: adaptação dos resultados encontrados no Portal CAPES

Observa-se no Quadro 1, que há uma diversidade teórico-prática no que diz respeito à intervenção para o desenvolvimento de competências empáticas, mas nenhum estudo tem relação direta com a abordagem metodológica desta pesquisa. Com relação ao público-alvo, este variou entre 10 e 32 sujeitos pesquisados, em que três trabalhos foram realizados junto a universitários e um trabalho com pais de crianças. Todos os trabalhos relatam resultados de aumento da habilidade empática após a intervenção.

Cabe ao pesquisador definir um rumo a partir da adoção de alguma vertente teórica, que possa fundamentar e orientar sua estratégia de trabalho para intervenção em grupos organizacionais (BARENBLITT, 1986). Neste sentido, e seguindo a fundamentação teórica predominante neste estudo, tem-se como ponto de partida a orientação analítica freudiana e seus constructos teóricos.

Apesar do predomínio do desenvolvimento da técnica em abordagem individual, uma vez que Freud estudou o trabalho como atividade psíquica e não como atividade profissional, esta inspirou a psicodinâmica Dejouriana, que oferece espaços de diálogos fundamentais para refletir e construir novos significados para as relações e vivências no trabalho. A psicanálise tem, portanto, um papel importante na constituição da identidade da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, contribuindo com a elaboração psíquica, pela escuta centrada no conteúdo latente, além do manifesto (MENDES; ARAÚJO, 2012).

Além de ser inspiradora da Psicodinâmica Dejouriana como ponto de partida para articular a teoria do sujeito com a teoria social, pode oferecer espaços de diálogos fundamentais para a prática em clínica do trabalho. Assim, é ao mesmo tempo fundante da Psicodinâmica e parceira na compreensão do que ainda precisa ser posto como a própria condução clínica e a formação do profissional (MENDES; ARAÚJO, 2012, p. 35).

Preconizada por Christophe Dejours, médico francês, com formação em psicanálise e psicossomática, a Psicodinâmica do Trabalho, também conhecida como Clínica do Trabalho, ou Clínica Psicodinâmica do Trabalho, é uma abordagem científica iniciada em meados dos anos 1970 e desenvolvida na década de 1980. Apoiado na teoria da ação comunicacional de Habermas, o desenvolvimento teórico passou por algumas fases, desde sua concepção fundamental, que trata da análise do sofrimento psíquico resultante do confronto dos homens com a organização do trabalho, evoluindo para a “análise psicodinâmica dos processos intra e intersubjetivos mobilizados pela situação de trabalho” (DEJOURS, 1993, p. 149), para chegar na terceira fase, que também investiga a psicodinâmica do reconhecimento e a construção da identidade dos trabalhadores. Por fim, a fase atual, cuja abordagem científica busca explicar os efeitos do trabalho sobre os processos de subjetivação, o reconhecimento do trabalho, da relação do homem com o real, as patologias sociopsíquicas e a saúde do trabalhador (DEJOURS, 2012; BUENO; MACÊDO, 2012), encontra-se em desenvolvimento.

Macêdo e Freury (2012), apresentam um resumo dos principais pontos trabalhados pela Psicodinâmica do Trabalho, propostos por Dejours, Abdouchelli e Jayet (1994), com o fim de

estudar a relação entre o trabalhador e a organização do trabalho, conforme é demonstrado no quadro 2:

Quadro 2: Categorias de análise da Clínica Psicodinâmica do Trabalho

<b>Categoria</b>	<b>Elementos da categoria</b>	<b>Definição</b>
<b>Organização de trabalho</b>	<b>Organização do trabalho</b>	Divisão de tarefas entre os trabalhadores, repartição, cadência e, enfim, o modo operatório prescrito e a divisão de pessoas: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, etc.
	<b>Condições de trabalho</b>	Referem-se ao ambiente físico (temperatura, barulho, pressão, vibração, irradiação, altitude, etc), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho.
	<b>Relações de trabalho</b>	Referem-se às relações com as chefias imediatas e superiores, com os membros da equipe de trabalho e as relações externas (clientes, fornecedores e fiscais).
<b>Mobilização subjetiva</b>	<b>Inteligência prática</b>	A inteligência prática, enquanto estratégia de enfrentamento coletiva auxilia o trabalhador a resistir ao que é prescrito, utilizando recursos próprios e sua capacidade inventiva, pressupondo a ideia de astúcia, mobilizando-se a partir do surgimento de situações imprevistas. A partir do enfrentamento destas situações, desenvolve um saber particular que ao tornar-se coletivo, transforma-se em ação de cooperação. Este recurso apresenta a finalidade de minimizar o sofrimento e transformá-lo em prazer.
	<b>Cooperação</b>	A cooperação como estratégia de mobilização coletiva, representa uma maneira de agir de um grupo de trabalhadores para ressignificar o sofrimento, fazer a gestão das contradições do contexto de trabalho e transformar em fonte de prazer e organização do trabalho, a qual seria possível a sua realização através do espaço público de discussão e pela cooperação entre os sujeitos.
	<b>Espaço de discussão</b>	O espaço público de fala significa a construção de um espaço de fala e escuta em que podem ser expressas opiniões contraditórias e/ou baseadas nas crenças, valores e posicionamento ideológico dos participantes do espaço.
	<b>Reconhecimento</b>	O reconhecimento é uma forma específica de retribuição moral simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência.
<b>Sofrimento e defesas</b>	<b>Sofrimento criativo</b>	Para Dejours (2009) o sofrimento pode ser criativo ou patogênico. No criativo, o indivíduo mobiliza-se na transformação do seu sofrimento em algo benéfico para ele mesmo. Para isto, deve encontrar certa liberdade na organização do trabalho que ofereça margem de negociação entre as imposições organizacionais e o desejo do trabalhador.
	<b>Sofrimento patogênico</b>	O surgimento do sofrimento patogênico estaria relacionado à ausência de flexibilidade da organização do trabalho, a qual impede que o sujeito encontre vias de descarga pulsional nas suas atividades laborais, utilizando-se de estratégias defensivas para suportar o contexto do trabalho.

	<b>Estratégias defensivas</b>	As estratégias de defesa têm como função adaptar o sujeito às pressões de trabalho com o objetivo de conjurar o sofrimento. Diferenciam-se dos mecanismos de defesa do ego por não serem inferiorizados e persistirem a partir da presença de uma situação externa.
--	-------------------------------	---

Fonte: Elaborado por Macêdo e Fleury (2012).

Mendes e Araújo (2012) afirmam que a identidade da Clínica Psicodinâmica é fundada nos conceitos psicanalíticos freudianos de desejo, pulsão, inconsciente, narcisismo, sublimação e laços sociais transferenciais, os quais dão sustentação à prática da escuta qualificada proposta por Christophe Dejours. Segundo Bendassolli e Soboll (2011) e Lhuillier (2011), deve-se evitar confundir o uso do termo “clínica” na esfera do trabalho, com a ideia de “clínica de consultório”, cuja ênfase está voltada a problemáticas singulares, enquanto na Clínica do Trabalho busca-se fazer uma articulação do mundo psíquico com o mundo social, “que também contempla as vivências de sofrimento, neste caso ancoradas nas experiências objetivas e subjetivas de trabalho” (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p. 3).

Para Dejours (2004), o trabalho a partir do olhar clínico, diz respeito não somente à relação salarial ou ao emprego, mas sim ao próprio fato de trabalhar, que implica nos gestos, na mobilização da inteligência, na capacidade de reflexão, interpretação e de reação. O autor afirma também que há um engajamento da personalidade para enfrentar as pressões da realidade do trabalho, que difere do prescrito, salientando assim a discrepância que existe entre o prescrito e o real. O real é entendido como aquilo que escapa das teorizações prévias, que mobiliza a inteligência do trabalhador e o coloca em ação.

A Clínica Psicodinâmica do Trabalho também se apropria das ciências do trabalho, como a Ergonomia e Sociologia do Trabalho no sentido de pensar o papel do trabalho em diferentes modelos de gestão e a construção do equilíbrio psíquico dos trabalhadores (MERLO; MENDES, 2009). A Clínica Psicodinâmica privilegia a fala, buscando colocá-la em ação juntamente com um espaço para pensar e também ouvir. Com isso busca revelar os laços sociais que fazem os sujeitos se engajarem no trabalho, viverem juntos e cooperarem (DEJOURS, 2009).

Como sempre é coletiva, promove ao sujeito a oportunidade do exercício de se colocar no lugar do outro no momento em que faz a fala fluir entre o grupo de trabalhadores que muitas vezes não reflete sobre as dimensões invisíveis do trabalho, os investimentos pessoais de cada um e a subjetividade do outro (MENDES, ARAÚJO, 2012, p. 22).

Com isso, a Clínica do Trabalho busca intervir em situações concretas do trabalho, visando a compreensão dos processos psíquicos envolvidos, para construir avanços teóricos e

metodológicos que possam ser reproduzidos em outros contextos (DEJOURS, 1993). Sob o ponto de vista epistemológico, a Clínica Psicodinâmica do Trabalho pode ser definida como uma teoria crítica do trabalho, que envolve dimensões de construção-reconstrução das relações entre sujeitos-trabalhadores e realidade concreta de trabalho ((MENDES, 2007).

O desenvolvimento da empatia em grupos de trabalho a partir da intervenção fundada na categoria teórico-metodológica proposta por Dejours (1987:1992), comporta a aplicação dos seus pressupostos e a compreensão dos efeitos que a escuta produz nos processos de subjetivação dos trabalhadores, e requer o engajamento subjetivo e ético do pesquisador. O principal instrumento desta perspectiva é a subjetividade, enquanto construção sócio psíquica na relação com os outros (MERLO; MENDES, 2009). A figura do outro, no contexto do trabalho, ultrapassa a simples relação de convivência, e envolve o cuidar, interagir, aprender, confrontar, servir, o que mobiliza as defesas dos sujeitos a partir da interface com a realidade à sua volta (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2015; DEJOURS; JAYET, 2015).

O trabalho possui outras dimensões, que vão além da execução de atividades, e pode ser visto como uma atividade social e cultural, onde há o olhar do outro que possibilita a construção da sua identidade neste contexto (BUENO; MACÊDO, 2012). Neste sentido, o contato com o outro é fundamental na construção de vínculos (LECOMTE, 2014), e possibilitar o desenvolvimento da empatia, a partir de uma intervenção fundada na escuta e na interface entre os trabalhadores, pela Clínica Psicodinâmica do Trabalho, é também uma tentativa de resgatar valores, como a solidariedade, a colaboração, e a própria identidade no trabalho.

Por privilegiar um método científico particular, sem ser escrava dele, a Clínica Psicodinâmica do Trabalho pode abarcar variações e adaptações, mantendo os princípios centrais do método clássico desenvolvido por Dejours (MENDES, 2007). Merlo e Mendes (2009, p. 152) afirmam que

todos os métodos devem ser vistos como instrumentos de trabalho para a pesquisa em permanente construção – e por isso dinâmicos -, que precisam ser adequados às realidades nas quais são utilizadas e para seus horizontes de utilização, podem e devem ser muito ampliados. Com a psicodinâmica do trabalho não ocorre diferente.

Neste sentido pode-se utilizar a Clínica Psicodinâmica do Trabalho em estudos sobre comportamento humano no trabalho adaptando à realidade e à demanda da pesquisa. Alguns pesquisadores o tem feito, no sentido de reproduzir e adaptar este método para as realidades estudadas (MERLO, MENDES, 2009). Sampaio et al (2009) entendem que o refinamento

teórico-conceitual e metodológico na investigação das experiências empáticas é fundamental para que haja um crescimento qualitativo nesse campo de estudo. Segundo Krznaric (2015) além da compreensão científica da empatia, faz-se necessário reconhecê-la como uma poderosa ferramenta para gerar mudanças sociais e para dar profundidade e significado à vida das pessoas.

## **2.5 A Clínica Psicodinâmica do Trabalho como método de intervenção**

Atualmente várias pesquisas, que utilizam a psicodinâmica do trabalho estão sendo realizadas no Brasil. Alguns estudos são pioneiros, como os realizados no Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho, da Universidade de Brasília (LPTC), entre aqueles que adaptam o método original criado por Dejours (MENDES; ARAÚJO, 2012).

Ghizoni, Mendes e Corgozinho (2013) encontraram 37 práticas clínicas, das quais 18 eram replicações do método da Clínica Dejouriana e outros 19 consistiram em adaptações brasileiras desse método. Para Merlo e Mendes (2009) os métodos são instrumentos de trabalho dinâmicos, pois estão em permanente construção, que podem e devem ser ampliados, a fim de se adequarem às realidades onde são utilizados, o que também ocorre com a Psicodinâmica do Trabalho. “Nesse sentido, buscar seu uso como categoria teórico-metodológica é o cenário ideal que, muitas vezes, não corresponde ao real do campo de pesquisa, mas que precisa ser buscada, como possibilidade de assegurar a perspectiva transformadora desta abordagem” (MERLO, MENDES, 2009, p. 152).

O método clássico da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, apresentado por Dejours (1987; 1992) e descrito em um anexo constante de seu livro intitulado “A loucura do trabalho”, é amplamente estudado por Mendes (2007; 2012), que explica e também sugere adaptações para a realidade brasileira. Inicialmente cabem algumas considerações a respeito do método, cujo caráter intersubjetivo do seu objeto de estudo “requer um modelo diferenciado, que não obedece aos princípios das ciências experimentais” (MENDES, 2007, p. 90), uma vez que tem como preocupação explicar a dinâmica das relações intersubjetivas que ocorrem no contexto organizacional, sem se preocupar com a generalização e confirmação dos dados.

O uso da palavra é o meio de acesso da intersubjetividade, que busca a realidade da vivência subjetiva do trabalho e permite a regulação psíquica dos sujeitos. Com isso a interpretação da fala é um princípio metodológico fundamental, cujos pressupostos recebem

influência da psicanálise, embora não seja aplicada a processos de cura ou conflitos como ocorre na relação transferencial com o analista, mas faz uma análise psicodinâmica das situações de trabalho. É fundamental que a fala seja interpretada em um espaço público, para tornar visível a dinâmica da gestão dos trabalhadores ante as possíveis adversidades da organização do trabalho (MENDES, 2007; MENDES; ARAÚJO, 2012).

Segundo Mendes (2007) a linguagem funciona como mediadora entre os trabalhadores e pesquisadores, como mediadora do próprio grupo de trabalhadores e na construção do coletivo de trabalho, onde diferentes níveis se articulam numa intersubjetividade particular a cada situação de pesquisa. Por meio da palavra e sua escuta, o pesquisador tem acesso aos conteúdos latentes, analisa as contradições, incoerências e mecanismos de defesa expressos no discurso. “É na palavra expressa que se possibilita ressignificar o sofrimento, onde ele pode ser reconhecido e discutido, conseqüentemente, fortalecendo as relações de camaradagem, solidariedade, cooperação, empatia” (MERLO; MENDES, 2009, p. 151).

Os princípios e as especificidades da Clínica Psicodinâmica exigem uma qualificação teórico-metodológica que articule as teorias do sujeito e social a uma condução centrada na escuta do outro. “O processo fala-escuta implica condições que vão além do dizer-ouvir. (...) requer do clínico escutar o não dito, o oculto, o silenciado, buscando, junto com o coletivo, desvelar a cortina e construir novas estratégias para ressignificar o sofrimento” (MENDES; ARAÚJO, 2012, p. 39). Neste sentido o processo de escuta é uma prática indissociável da pesquisa-ação (GHIZONI et al., 2014), cujo modelo permite, além de desenvolver o conhecimento, trabalha a “conscientização e o empoderamento dos sujeitos nas situações de trabalho” (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p. 5). E a psicanálise dá sustentação ao método, com seus referenciais teóricos que remetem à elaboração psíquica, à observação clínica e à interpretação (MENDES, 2007; MERLO; MENDES, 2009, DEJOURS, 2014).

Embora variações e adaptações sejam desenvolvidas, como entrevistas semi-estruturadas com análise de conteúdo (MENDES, 2007), a maneira clássica e mais apropriada de realizar a Clínica Psicodinâmica do Trabalho é por meio de sessões coletivas com grupos de trabalhadores, cuja técnica envolve geralmente entre seis e doze encontros com o mesmo grupo. A técnica implica intervenção, onde se pretende a transformação da organização do trabalho por meio de mudanças de atitudes e empreendimento de ações na realidade de trabalho vivida, a partir da fala e sua interpretação para a ação (MENDES, 2007; MENDES; ARAÚJO, 2012; DEJOURS, 2014;).

Segundo Dejours (1987:1992), Heloani e Lancman (2004) e Mendes e Araújo (2012) algumas etapas compõem a pesquisa em psicodinâmica do trabalho, sendo as principais fundadas na pesquisa clássica: pré-pesquisa, pesquisa propriamente dita e validação dos resultados, que abarcam outras fases, relatadas resumidamente a seguir:

Na primeira etapa - a pré-pesquisa - é feita análise da demanda, que deve existir entre os trabalhadores. Para isso deve-se reunir informações sobre o processo do trabalho e suas transformações; deve-se ter acesso à empresa por meio de visitas com vistas ao conhecimento dos aspectos humanos e não econômicos; e também uma aproximação da organização do trabalho, para observar a existência de conflitos. Na visão de Heloani e Lancman (2004) trata-se da construção do estudo, onde deverão ser criadas condições objetivas para sua realização, identificando voluntários que tenham interesse em participar, e a formação de um grupo gestor, que será responsável pela organização da pesquisa, formado por pesquisadores, trabalhadores e funcionários que estejam ligados à direção. Para Mendes e Araújo (2012), nesta fase de organização é muito importante ter a definição da operacionalização da clínica: local, dias, horários, número de sessões, organização do diário de campo e das sessões de supervisão, documentação necessária e observações iniciais.

A pesquisa propriamente dita trata da intervenção, ou seja, os encontros entre o grupo de trabalhadores e pesquisadores, onde o tema é trabalhado explicitamente, a partir de questões que são colocadas aos trabalhadores, debatidas e comentadas pelos participantes. Nesta fase é processada a análise da demanda, seu conteúdo, a explicitação dos riscos que implicam a pesquisa, e é constituído o espaço da fala e da escuta, por meio da observação clínica e da interpretação, que resulta da investigação do significado da fala (DEJOURS, 1987:1992; MENDES; ARAÚJO, 2012).

O material de investigação é constituído pelos comentários e suas falhas, completados e ligados ao contexto, buscando-se, principalmente o que os venha contrabalançar ou contradizer. A observação clínica exerce um papel fundamental, não somente para restituir os comentários dos participantes, mas os articular na medida, com comentários subjetivos do pesquisador, dando acesso assim à própria dinâmica da investigação (DEJOURS, 1987: 1992; HELOANI; LANCMAN, 2004).

A interpretação, por sua vez, tem como objetivo “dar forma ao que é trazido pelos trabalhadores como uma vivência do seu trabalho” (MENDES; ARAÚJO, 2012, p. 56). Nas palavras de Heloani e Lancman (2004, s/p) “nesta fase, tendo como base e pano de fundo a

análise da demanda, do material da enquete e a observação clínica, os pesquisadores formularão e identificarão os elementos subjetivos surgidos durante as sessões, buscando dar um sentido a estes”.

Ao final de cada encontro, deve ser elaborado um relatório pelo pesquisador, construído a partir do registro de comentários, elaborações, interpretações, hipóteses, que deverá ser discutido com os participantes no início do encontro seguinte, os quais poderão validá-lo, refutá-lo ou retomá-lo para ser modificado ou corrigido. Terminados os encontros poderá ser construído um relatório final, a ser apresentado à instituição, ampliando-se assim a validação dos resultados (HELOANI; LANCMAN, 2004).

Originalmente a análise dos resultados não tem o mesmo ponto de vista da pesquisa quantitativa, uma vez que “a delimitação dos objetivos específicos, o detalhamento das estratégias metodológicas, o trabalho de campo, a análise do material, a avaliação, a validação e a coleta de dados e sua análise ocorrem, simultaneamente, ao longo da intervenção” (HELOANI; LANCMAN, 2004, s/p). No entanto, é possível trabalhar com dados quantitativos, dentro de duas outras abordagens metodológicas, que contribuem para a pesquisa em psicodinâmica do trabalho - a ergonomia da atividade e a psicometria - ampliando as estratégias para coleta de dados no sentido de apreender o seu objeto, dentro do enfoque das relações dinâmicas entre os processos de subjetivação e a organização do trabalho (MENDES, 2007).

Enquanto a ergonomia busca compreender a inter-relação dos indivíduos com meios de produção de bens e serviços, compatibilizando-os e buscando a humanização do contexto sociotécnico, a psicometria permite avaliar, mensurar variáveis relacionadas ao trabalho como objeto de estudo, gerando condições teóricas, metodológicas e instrumentais para que se possa conhecer fenômenos psicológicos dentro de um processo planejado (MENDES, 2007).

Com relação à Clínica Psicodinâmica do Trabalho, o uso de instrumentos psicométricos validados, permite fazer pesquisa diagnóstica para identificar demandas em grupos de trabalhadores (MENDES; ARAÚJO, 2012), como também aferir variações de fenômenos psicológicos, comparando os resultados obtidos com outras populações ou em outros momentos, o que permite a avaliação do tipo antes e após intervenções. Desta forma, além da metodologia de pesquisa qualitativa, como alternativa que envolve uma abordagem interpretativa do objeto de estudo, quantificar os resultados oriundos da aplicação da Clínica Psicodinâmica do Trabalho torna-se uma alternativa viável para a pesquisa científica.

### **3 MÉTODO**

Os itens a seguir são dedicados à explicação do método utilizado na pesquisa, considerando sua classificação e delineamento, população e amostra, sujeitos da pesquisa, planos de coleta, análise e interpretação dos dados, assim como o plano de desenvolvimento do processo de intervenção nos grupos.

#### **3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Passo Fundo, foi realizada a partir de um estudo de intervenção não-controlado, chamado de “antes e após”, com um grupo experimental, o qual participou de um programa de desenvolvimento da empatia. Segundo Escosteguy (2009) num estudo de intervenção o pesquisador age sobre o fator de exposição (a intervenção), e busca provocar uma modificação intencional em algum aspecto, sendo um exemplo de estudo de intervenção não-controlada o estudo “antes e após”.

A abordagem tem caráter qualitativo, com a utilização de instrumentos para levantamento de dados e evidências, que foram organizados, caracterizados e interpretados. Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que buscou obter maiores informações sobre o tema investigado. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, buscando torná-lo mais explícito ou construir hipóteses (GIL, 2008).

No que se refere aos procedimentos técnicos, trata-se de pesquisa-ação, onde a pesquisadora esteve envolvida de modo interventivo e participativo, com o intuito de promover mudança, uma vez que este tipo de produção científica considera a indissociabilidade entre a produção do conhecimento e a intervenção (THIOLLENT, 1996). “A pesquisa-ação tem sido definida como um tipo de investigação participante que tem como característica peculiar o propósito de ação planejada sobre os problemas detectados” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

#### **3.2 População e amostra**

A população é composta pela totalidade de funcionários ativos de uma Instituição de Ensino Superior (IES), cuja amostra foi definida pelo método não-probabilístico intencional, a partir dos critérios de homogeneidade funcional, acessibilidade e demanda interna institucional,

congruente com a proposta do presente estudo, e que corresponde ao grupo de funcionários no cargo de auxiliar de limpeza. A escolha desse grupo de trabalhadores resultou do levantamento realizado pela área de RH da IES, no período de janeiro de 2014 a janeiro de 2016, quanto às necessidades e demandas dos trabalhadores desta área, relacionadas a indicadores de insatisfação no trabalho, sofrimento físico e psíquico, conflitos inter-relacionais, afastamentos por atestados médicos. O método de amostragem não-probabilística intencional prevê a escolha deliberada de um grupo de elementos que irão compor a amostra (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

### **3.3 Sujeitos da Pesquisa**

Foram convidados a participar do estudo 106 funcionários, que constituíam a totalidade de trabalhadores com cargo de auxiliar de limpeza de uma Instituição de Ensino Superior, procedentes de 13 unidades de ensino, onde estão distribuídos os cursos oferecidos pela IES, Biblioteca e Centro Administrativo. Os 65 trabalhadores que aceitaram o convite compuseram nove grupos, tendo cada grupo no mínimo 06 e no máximo 12 participantes.

### **3.4 Coleta de Dados**

Os grupos tiveram encontros quinzenais, sendo cinco grupos atendidos numa semana e quatro na semana seguinte, e assim sucessivamente. A duração de cada encontro foi de aproximadamente cinquenta minutos, sendo destinadas segundas-feiras e terças-feiras no turno da tarde para esta atividade. Salienta-se que os encontros foram realizados em unidades próximas a dos participantes, evitando-se assim uma perda de tempo em deslocamento dos seus postos de trabalho. Foram realizados 12 encontros por grupo, no período de março a agosto de 2016.

A coleta de dados foi realizada por quatro meios:

- 1) Questionários individuais para coleta de dados sócio-demográficos (Apêndice 1), realizados em março, no primeiro encontro dos grupos, oportunidade em que cada participante assinou um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice 2).
- 2) Protocolos dos encontros: com o objetivo de registrar, em forma de resumo, as falas das participantes em todos os encontros dos grupos.

3) Teste Palográfico (ALVES; ESTEVES, 2004). Teste projetivo de personalidade, utilizado neste estudo para avaliar a empatia, e não para um delineamento completo. Para a realização do teste pede-se ao participante para reproduzir palos como ele vê no modelo (três palos de 7 mm de altura separados por intervalos de 2,5 mm), de cima para baixo, da esquerda para a direita, o mais rápido e melhor possível. Na primeira etapa há um treino para adaptação à tarefa em cinco tempos de 30 segundos. Na segunda etapa prossegue-se com a tarefa em cinco tempos de 1 minuto. O tempo para realização é de 10 minutos. Entre os indicadores constantes no teste, foi avaliado o nível de empatia considerando o relacionamento interpessoal, por meio de dois grupos de análise: **1) Inclinação dos palos**, que indica a expressão da personalidade e das características comportamentais no que diz respeito ao contato social e afetivo; e **2) Distância entre linhas**, que diz respeito ao desejo de proximidade com os outros ou seu distanciamento. A aplicação do teste ocorreu em ambiente coletivo, onde cada participante o respondeu individualmente, no primeiro encontro e no 12º encontro.

4) Inventário de Habilidades Sociais - IHS (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005): Este instrumento visa avaliar o repertório de habilidades sociais usualmente requerido em situações cotidianas (trabalho, família, amigos) por meio de 38 itens, que descrevem uma relação interpessoal e um possível desfecho. Na resposta a cada item, o respondente deve estimar a frequência com que reage a uma situação específica, em uma escala tipo Likert, que varia de 0 (nunca ou raramente) a 4 (sempre ou quase sempre), de 5 pontos, com um escore total entre 0 e 152. A apuração dos resultados do escore total é obtida pela soma dos valores de todos os itens. A apuração dos escores fatoriais é obtida pela soma dos itens referentes a cada fator, considerando a média ponderada. Apresenta a seguinte estrutura fatorial: a) Fator 1 (F1): Enfrentamento e autoafirmação com risco; b) Fator 2 (F2): Autoafirmação na expressão de afeto positivo); c) Fator 3 (F3): Conversação e desenvoltura social; d) Fator 4 (F4): Autoexposição a desconhecidos ou a situações novas; e) Fator 5 (F5): Autocontrole da agressividade em situações aversivas. Na interpretação dos resultados, quanto menor o percentil, mais o indivíduo tende a apresentar um *déficit* em seu repertório de habilidades sociais (HS) e, quanto mais alto o percentil, melhor o seu repertório em HS. O instrumento foi aplicado em

ambiente coletivo, onde cada participante o respondeu individualmente, no primeiro encontro e no 12º encontro.

### **3.5 Análise e Interpretação dos Dados**

Contextualização sócio-demográfica dos participantes: foi realizada por meio do levantamento das respostas dadas aos questionários individuais, quanto à idade, estado civil, escolaridade, nível sócio-econômico e tempo de serviço na IES.

Protocolos dos encontros: a partir dos registros escritos dos encontros, buscou-se analisar as características inter-relacionais dos grupos, por meio da análise do discurso, que permite conhecer significados explícitos e implícitos dos aspectos verbais e não verbais registrados. Na análise do discurso “o foco de interesse é a construção de procedimentos capazes de transportar o olhar-leitor a compreensões menos óbvias, mais profundas através da desconstrução do literal, do imediato” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 100).

Quanto aos instrumentos teste Palográfico e Inventário de Habilidades Sociais a avaliação do nível de empatia da população pesquisada foi realizada em dois momentos: fases de pré (fase I) e de pós intervenção (fase II). Para verificar se houve diferença significativa entre as fases I e II no teste Palográfico, foram comparados os resultados das variáveis selecionadas e no IHS, foram confrontados os escores totais e fatoriais, obtidos pelos participantes nos respectivos momentos.

Foi usado o teste estatístico não paramétrico Qui-Quadrado ao nível de 5% de significância para fazer a comparação entre os resultados pré/pós intervenção, das variáveis e escores de cada teste psicológico. O teste Qui-Quadrado pode ser usado para a análise dos resultados de experimentos com dados emparelhados – do tipo antes-depois, com o fim de fazer um “tratamento estatístico de dados oriundos de tabelas com dupla entrada” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 127). O teste de MC Nemar foi usado para comparar os resultados entre os dois testes psicológicos, também ao nível de significância de 5%. Para todos os cálculos foi utilizado o programa BIOESTAT, versão 5.3.

### 3.6. Desenvolvimento do Processo de Intervenção nos Grupos

Inicialmente houve um encontro geral, com todos as participantes, que receberam informações acerca do desenvolvimento do trabalho, bem como orientação quanto à importância da frequência, pontualidade e participação. As etapas que seguiram nortearam o trabalho de campo e foram fundadas no método descrito por Dejours (2000) em Psicodinâmica do trabalho, adaptadas deste, porém sem que houvesse comprometimento da integridade do mesmo.

- a) A construção do estudo: para a construção do estudo três pressupostos fundamentais foram considerados – a demanda identificada pelo setor de RH da IES, a participação voluntária dos sujeitos e a concordância da IES para a realização do trabalho interventivo. Com isso foi constituído o grupo gestor, composto pela pesquisadora e por funcionários vinculados à direção da IES objeto de estudo, no caso o setor de RH, que ficaram encarregados de organizar os grupos e respectivo calendário de encontros dos grupos de trabalhadores. Houve um acompanhamento direto por meio de reuniões periódicas entre a pesquisadora e os referidos funcionários do setor de RH, realizadas no decorrer do estudo.
- b) Os encontros grupais: os encontros constituíram-se de discussões grupais, as quais ocorreram em intervalos quinzenais, atendendo-se cinco grupos em uma semana e quatro outros grupos na semana seguinte, sucessivamente, conforme calendário prévio. Objetivou-se construir um espaço coletivo para autoconhecimento e relacionamento interpessoal, em um processo de discussão que buscou favorecer a expressão verbal dos trabalhadores e o levantamento de suas demandas. Buscou-se favorecer as questões inter-relacionais para desenvolvimento das competências empáticas, a partir das reflexões e interpretações das vivências subjetivas expressas. Esta fase desenvolveu-se em quatro etapas: análise da demanda, análise do material dos encontros, observação clínica e interpretação. Cada encontro teve uma pergunta central, que orientou o tema de debate e reflexão, com exceção do primeiro e último encontros, que priorizaram a aplicação de testagem. O roteiro dos encontros foi elaborado para conduzir os trabalhos, porém deixando que a livre expressão dos participantes preponderasse.

O roteiro dos encontros (Quadro 3) foi elaborado no sentido de proporcionar uma reflexão a partir do olhar sobre si, sobre o outro, sobre o trabalho e a responsabilidade de cada um na construção das relações dentro do ambiente do trabalho. As perguntas elaboradas e feitas nos encontros seguiram uma sequência, que embora não referissem diretamente ao tema da empatia, buscaram desenvolvê-la, de forma indireta, comportando a aplicação dos pressupostos teórico-metodológicos da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, buscando compreender os efeitos que a escuta produz nos processos de subjetivação dos trabalhadores, onde o principal instrumento é a própria subjetividade, como construção sócio psíquica na relação com os outros (MERLO, MENDES, 2009).

Quadro 3: Roteiro dos encontros com os grupos

1º ENCONTRO	Assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Interação do grupo pela apresentação dos participantes e levantamento das expectativas em relação à intervenção em grupo. Cada participante se apresentou e falou acerca de suas expectativas. Aplicação do questionário sócio-demográfico. Aplicação do teste Palográfico e do Inventário de Habilidades Sociais. Reforço das normas do grupo, com ênfase na importância da frequência, pontualidade e participação.
2º ENCONTRO	Pergunta para debate e reflexão: Como eu me vejo?
3º ENCONTRO	Leitura do relatório do encontro anterior. Comentários. Validação/refutação. Perguntas para debate e reflexão: Do que me orgulho já ter feito na vida? Do que me arrependo ter feito na vida?
4º ENCONTRO	Leitura do relatório do encontro anterior. Comentários. Validação/refutação. Perguntas para debate e reflexão: Do que mais gosto nas outras pessoas? Do que não gosto nas outras pessoas?
5º ENCONTRO	Leitura do relatório do encontro anterior. Comentários. Validação/refutação. Pergunta para debate e reflexão: O que meu trabalho significa para mim?
6º ENCONTRO	Leitura do relatório do encontro anterior. Comentários. Validação/refutação. Perguntas para debate e reflexão: O que gosto no meu trabalho? O que não gosto no meu trabalho?
7º ENCONTRO	Leitura do relatório do encontro anterior. Comentários. Validação/refutação. Pergunta para debate e reflexão: sobre o que vocês gostariam de falar hoje?
8º ENCONTRO	Leitura do relatório do encontro anterior. Comentários. Validação/refutação. Perguntas para debate e reflexão: Que comportamentos (meus e dos outros) podem dificultar o trabalho em grupo? Que comportamentos (meus e dos outros) podem facilitar o trabalho em grupo?
9º ENCONTRO	Leitura do relatório do encontro anterior. Comentários. Validação/refutação. Pergunta para debate e reflexão: Como eu gostaria de me relacionar com os colegas de trabalho?
10º ENCONTRO	Leitura do relatório do encontro anterior. Comentários. Validação/refutação. Pergunta para debate e reflexão: Se eu pudesse mudar alguma coisa no meu trabalho, o que mudaria?
11º ENCONTRO	Leitura do relatório do encontro anterior. Comentários. Validação/refutação. Reflexão acerca de todos os encontros realizados. Pergunta para debate e reflexão: O que significou para mim participar dos encontros?
12º ENCONTRO	Leitura do relatório do encontro anterior. Comentários. Validação/refutação. Aplicação do teste Palográfico e do Inventário de Habilidades Sociais. Encerramento.

Fonte: Elaborado pela autora.

- c) Análise da demanda e do relacionamento interpessoal nos grupos: diz respeito a uma análise diagnóstica da demanda expressa pelos participantes, que ocorreu durante os encontros e visou compreender o funcionamento dos grupos e alicerçar o processo de intervenção a partir da escuta.
- d) Análise do material dos encontros: trata-se do resultado de tudo o que foi expresso pelos grupos durante os encontros, a partir das elaborações, interpretações, comentários, hipóteses, registrado e analisado pelo pesquisador em forma de relatório.
- e) Observação clínica e interpretação: diz respeito à articulação e compreensão da dinâmica específica da pesquisa, dentro de sua trajetória evolutiva no campo grupal construído pelos participantes, suas ideias, comportamentos, ações. Foram identificados os elementos subjetivos que surgiram durante os encontros.
- f) Validação e refutação: com o decorrer das sessões, os relatórios construídos foram discutidos com os participantes, os quais poderiam ser validados, refutados ou retomados. Tratou-se de um processo interativo dos resultados subjetivos e das conclusões da intervenção entre pesquisador e participantes, que também visou a reelaboração do saber em relação às situações de trabalho e suas modificações.
- g) Validação ampliada: os relatórios elaborados nos grupos com o pesquisador foram colocados em um relatório final, que foi discutido com os gestores - líderes dos participantes, e com o setor de RH, para difundir os resultados oriundos do processo e proporcionar novas mudanças num processo de continuidade.

## **4 RESULTADOS**

A proposta deste estudo, que buscou verificar a validade do método da Clínica Psicodinâmica do Trabalho para o desenvolvimento da empatia em um grupo de trabalhadoras, serviu-se de quatro meios de coletas de dados, que revelou os seus resultados. Nos itens a seguir, estão registrados os dados levantados, com suas respectivas análises e interpretações.

### **4.1 Perfil sócio-demográfico das participantes**

Dos 106 trabalhadores com cargo de auxiliar de limpeza da IES, 65 mulheres com idades entre 22 e 64 anos ( $M = 42$ ); 48 casadas ( $n = 48, 74\%$ ), divorciadas ( $n = 10, 16\%$ ), solteiras ( $n = 07, 10\%$ ), com nível sócio-econômico baixo e escolaridade predominante de Ensino Médio completo participaram da fase I deste estudo. Deste total, 57 participantes completaram as fases I e II. Com relação ao tempo de serviço na IES, 34 (52%) participantes tinham entre 02 e 05 anos, 16 (25%) entre 06 e 10 anos, 08 (12%) trabalham na IES há mais de 10 anos, 07 (10,5%) não completaram um ano de trabalho, 01 (1,5%) participante apenas tinha 24 anos de tempo de serviço. As referidas trabalhadoras realizam suas atividades laborais, distribuídas em grupos que atendem as unidades do Campus 1 da IES, em Passo Fundo. Todas trabalham em dois turnos: manhã e tarde ou tarde e noite. São supervisionadas pelos respectivos gestores das unidades onde trabalham, não havendo homogeneidade na organização do trabalho entre as unidades. Cada unidade responde às regras gerais trabalhistas, como carga horária, uso de EPIs, mas mantêm certa singularidade quanto ao seu funcionamento, o que faz diferir a logística do trabalho entre elas. Ou seja: as rotinas diárias de trabalho são diferentes e adaptadas às necessidades e características de cada unidade. Também não há homogeneidade na utilização dos recursos e instrumentos de trabalho. Alguns locais de trabalho dispõem de mais recursos que outros.

### **4.2 Protocolos dos encontros**

Desde o encontro geral inicial, realizado no início de março de 2016, até o encontro de encerramento, que ocorreu em outubro do mesmo ano, muitas coisas aconteceram. De um total de 106 trabalhadoras da área de limpeza, neste primeiro encontro, em que todas foram convidadas a participar, compareceram aproximadamente 90 delas, e aceitaram participar dos demais encontros, em pequenos grupos, 65 trabalhadoras. Na oportunidade, além de serem

explicados os motivos, objetivos, procedimentos, datas dos encontros e divisão dos grupos, houve a preocupação de esclarecer e minimizar as dúvidas quanto ao processo do qual iam participar. Foi ressaltado o compromisso ético da pesquisa e do sigilo que protege o anonimato das participantes.

Nos encontros seguintes, com as participantes alocadas em pequenos grupos, foi seguido o aporte teórico da Psicodinâmica do Trabalho, neste trabalho estimulada por uma pergunta inicial. Inicialmente houve um clima de desconfiança por parte das trabalhadoras, manifestado verbalmente ou por um certo retraimento e cuidado, percebido pelas falas, pelo silêncio e até pela postura corporal mais ereta e tensa de algumas delas. O fato de estarem participando de uma atividade inédita para elas e até para a Instituição, pareceu trazer algumas dúvidas e fantasias, que foram dirimidas já nos primeiros encontros. Por isso, buscou-se estabelecer uma relação de confiança, para que as participantes pudessem se sentir livres para manifestarem seus pensamentos e ideias.

Os registros dos encontros, essenciais nesta prática clínica, foram construídos em forma de relatório, e lidos nos encontros seguintes. O exame desses registros pelas participantes permitiu a elas rever e clarificar os assuntos já debatidos, aprofundando a tomada de consciência sobre o que se passava nos grupos. As participantes podiam validá-los, refutá-los ou retomá-los, a partir da discussão sobre os mesmos. Nenhum dos relatórios foi refutado. Eventualmente houve apenas algumas correções nas falas registradas, como por exemplo, em relação ao número de filhos de alguém, ou outra peculiaridade no relato das participantes, que havia sido transcrito inadequadamente.

Percebeu-se a importância do relatório e sua leitura, dentro desta técnica, pois o fato de as participantes ouvirem suas próprias falas resultou em comentários, como: “Nossa, eu disse isso!”; “Você registra tudo, não deixa passar nada do que a gente diz”; “Como é diferente a sensação de ouvir o que a gente mesmo falou”. Além desta leitura ter sido uma oportunidade de reavaliar o que já havia sido debatido, também deu abertura para o aprofundamento das reflexões de cada encontro. Esta técnica permite a tomada de consciência dos trabalhadores de processos por eles relatados, mas que não tinham clareza antes de explicá-los aos pesquisadores (DEJOURS, 2004).

Nos tópicos a seguir estão reunidos e analisados os principais relatos, ideias, comentários representativos dos grupos em seus encontros, constantes nos relatórios, com ênfase na escuta das participantes, num processo que ultrapassa o dizer-ouvir, requerendo a

escuta do não-dito, do que fica no silêncio ou mesmo oculto, com o intuito de incentivá-las a pensar o trabalho e as inter-relações que ali acontecem (MENDES, 2007; MENDES; ARAÚJO, 2012; DEJOURS 2014). Não foram trazidas peculiaridades individuais, mas sim, a partir de algumas falas e comentários, o que traduz na sua essência o pensamento e desenvolvimento dos grupos como um todo.

#### 4.2.1 Primeiro encontro

Nesse encontro, após a assinatura do TCLE, cada participante se apresentou e falou acerca de suas expectativas, e depois foram aplicados o teste Palográfico e o Inventário de Habilidades Sociais. Percebeu-se que havia uma curiosidade e o desejo de que os encontros fossem bons. Houve comentários de que não gostavam muito dos cursos oferecidos pela IES e que por isso a maioria não participava deles. Também colocaram o quanto se sentiam invisíveis no trabalho, e ficaram surpresas ao serem convidadas a participarem de um projeto só para elas.

Em alguns grupos houve manifestações indagando se os encontros poderiam levar a demissões, caso fosse levantado algum assunto problemático ou fosse feita alguma queixa sobre o trabalho, o que mostrou a insegurança e desconfiança iniciais das participantes. Observou-se um certo retraimento por parte de várias participantes, que não se mostraram muito à vontade, mas acabaram participando das conversas.

Estas reações diante da situação de aproximação, entre colegas e com a pesquisadora, revelou a fragilidade das relações existentes no trabalho, uma vez que o contato pode ser visto como ameaçador pela vulnerabilidade e o medo de se exporem e sofrerem consequências (TISSERON, 2014; SENNET, 2015). Trazer à tona as vicissitudes do trabalho, poderia ser para as participantes uma possibilidade ou um perigo, pois o contato com os outros, neste sentido, parecia perdido, subsumido nas pressões do dia-a-dia do trabalho, contribuindo para a renúncia ou bloqueio da empatia (LECOMTE, 2014).

Neste sentido, foi salientado que haveria sigilo sobre o que fosse falado dentro de cada grupo, e que os encontros seriam uma oportunidade para expressar os sentimentos, ideias, opiniões com total liberdade e autenticidade. Dejours (2014) ressalta a importância de enxergar quem são os trabalhadores, o que pensam e sentem, como se percebem entre si e como se relacionam no trabalho, e o espaço aberto pela Clínica Psicodinâmica do Trabalho coloca a fala em ação, assim como o pensar e ouvir.

#### 4.2.2 Segundo encontro

No segundo encontro, a pergunta inicial - Como eu me vejo? - causou espanto em algumas participantes, que sentiram dificuldade para falarem de si mesmas. Verbalizações como: “Nunca parei para pensar sobre mim”; “É difícil falar de mim mesma”; “Por que será que é mais fácil ouvir do que falar de si?”, ilustram essa dificuldade, que foi sendo dirimida ao longo do encontro a partir da escuta a outras colegas. Esta dificuldade, revelou o quanto podiam ampliar o autoconhecimento, e o pensar sobre si mesmas.

Algumas participantes verbalizavam características pessoais e estendiam-nas ao grupo: “Somos bem animadas, uma conhece o jeito da outra e percebe quando alguém não está bem”. Também houve relatos individuais em que as participantes destacaram pontos fortes e fracos no jeito de ser: “Sou casada, caseira, amiga de todos”; “Eu, se estou de mau humor, chego chutando as coisas”; “Falo o que quero e ouço o que não quero. Preciso segurar um pouco o pavio”; “Eu me acho mandona, assumo isso” - ainda disse uma participante.

Todas tiveram a oportunidade de se colocarem, falando de si mesmas e ao mesmo tempo pensarem sobre si. Permitir a palavra ao sujeito possibilita-o de se colocar no ambiente, aprofundar a consciência sobre si mesmo, reconhecendo-se e sendo reconhecido em sua singularidade (BIRMAN, 2001). Além de oportunizar um maior conhecimento sobre cada uma delas, observou-se que também houve um dar-se conta das próprias características, que ora eram confirmadas pelas colegas, ora eram motivo de espanto: “Eu não imaginava que você fosse assim, sempre te vi como uma pessoa reservada”. Este e outros comentários ilustram a ausência de um olhar mais atento e profundo entre elas, que não raras vezes podia resultar em percepções superficiais sobre cada uma.

Ampliar o autoconhecimento pode ser considerado um primeiro passo para qualificar as relações interpessoais. Dar-se conta das próprias características e o impacto que causam nas relações com outrem é fundamental para proporcionar um olhar mais aprofundado sobre si mesmo, e também sobre os outros. Neste sentido Mezan (2002) aborda a necessidade de reconhecer as diferenças, que caracterizam os sujeitos e os tornam singulares. A manifestação ou não da empatia resulta das diferenças individuais, decorrentes da subjetividade e singularidade do sujeito na relação com os outros (TISSERON, 2014; LECOMTE, 2014)

#### 4.2.3 Terceiro encontro

No terceiro encontro, as participantes foram estimuladas a falarem do que se orgulhavam de ter feito na vida e do que se arrependeram. Em todos os grupos houve relatos de história de muita superação e coragem, relacionadas a separações, acidentes, problemas de saúde, perda de pessoas especiais: “Depois de perder a minha casa em um desabamento eu pensei – Deus, por que aconteceu isso comigo? Então, em dois anos, reconstruí a minha casa”; “Eu me separei e reiniciei a vida sozinha”; “Meu filho se acidentou e ficou de cadeira de rodas”; “Minha filha suicidou-se”; “Antes eu era submissa ao meu marido, não podia me arrumar, passar batom. Eu coloquei tudo na balança e aí não foi difícil decidir. Eu vi que não queria aquilo para mim”; “Foi muito difícil e doloroso contar sobre minha separação para os meus pais. Eles são bastante conservadores. Levei dois anos para contar. Também tive receio de enfrentar a vida sozinha e criar meus filhos. Tive dificuldades, mas superei”. “Foi muito bom quando consegui minha casa própria. Lutei bastante, fiquei um bom tempo sem comprar um chinelo. Não tinha Natal, Páscoa, mas eu era feliz. Parece que tudo acontece na hora certa. Não tinha janela, luz, água, mas eu era a pessoa mais feliz do mundo!” Histórias como essas foram relatadas sempre carregadas de muita emoção e mostraram a capacidade e força de cada uma, ao olharem para si mesmas e ao olharem-se entre si.

Também foi ressaltado por muitas participantes a experiência de serem mães, a preocupação, responsabilidade e orgulho de criarem seus filhos, mesmo com sacrifício: “Tento ensinar para minha filha que temos que levar a vida com mais calma e não se cobrar tanto”; “Tenho quatro filhos, porque não tinha televisão em casa (risos)”. “Criei dois filhos do meu marido e mais os meus três, todos homens”. Para algumas delas, também proporcionar o Ensino Superior aos filhos, pelo fruto do trabalho e o fato de obterem um bom desconto da Instituição é motivo de muita alegria e realização: “Sinto orgulho em dizer que eu paguei a faculdade do meu filho com o meu trabalho” - declarou uma participante.

A troca de experiências pessoais foi permeada de atenção e apoio mútuos, onde as participantes sentiram a liberdade de abordar assuntos pessoais. As participantes relataram importantes e difíceis passos que deram na vida, e que apesar da dor e do medo do desconhecido, tiveram coragem de mudar. Ao mesmo tempo em que manifestaram tristeza e angústia em alguns momentos, as participantes falaram sobre muitas experiências positivas na

vida, e o quanto é preciso ter força de vontade para resolver os problemas e superar as dificuldades.

Estava-se abrindo um espaço para diálogo, companheirismo e compreensão, que permitiu a estas mulheres, com marcantes histórias de vida, reconhecerem nas suas falas e relatos, o seu poder, a sua força, a sua importância, e de sentirem-se capazes de assumir as rédeas do próprio destino. A partir das histórias de vida e das disposições de cada uma, ampliou-se o espaço para as diferenças individuais (MEZAN, 2002) e possibilita-se experimentar as emoções sentidas pelo outro, que é uma das condições para manifestar e/ou desenvolver a empatia (TISSERON, 2014).

As participantes puderam ser enxergadas não somente como colegas de trabalho, mas como pessoas que têm uma história e suas marcas, e se identificarem entre si. "Percebo o quanto somos parecidas em relação às vivências do passado" – destacou uma participante. O processo de identificação, como expressão de um laço emocional com outra pessoa, possibilita criar e manter as relações interpessoais nos grupos (FREUD, 1920 - 1922).

Conhecer a história de vida de cada uma, pode proporcionar uma melhor aproximação e integração nos grupos. A experiência emocional compartilhada com o outro pode gerar um desconforto inicial diante do sofrimento percebido, mas pode ser trabalhado a partir da autoconsciência e consciência do outro, que vão possibilitar a empatia (PRESTON; WALL, 2002).

#### 4.2.4 Quarto encontro

A ampliação da capacidade de enxergar, interpretar e compreender os sentimentos e comportamentos das colegas foi estimulado no quarto encontro, a partir do questionamento acerca do que mais gostam e do que não gostam nas outras pessoas. Neste sentido, as participantes direcionaram os relatos às relações no trabalho, predominando colocações acerca do que não gostam: "Tem quem chega sempre de cara feia"; "Muito baixo astral, fica difícil de trabalhar, às vezes volto chorando para casa"; "Não gosto muito de pessoas que estão cada dia de um jeito"; "Não gosto de gente fofoqueira, mentirosa"; "Não gostamos de pessoas que reclamam de tudo"; "Falta um pouco de humildade em algumas pessoas"; "Só olham para nos cumprimentar se precisam de alguma coisa da nossa parte"; "Existe gente arrogante, pessoas que humilham as outras sem saber de suas histórias de vida".

Nos relatos positivos destacaram-se alguns bastante representativos de todos os grupos: “Gostamos de que as pessoas se cumprimentem, conversem umas com as outras”; “O bom humor é uma coisa boa, é um remédio para os outros. Esse tipo de pessoa atrai os outros por perto”; “Considero bem importante as pessoas serem sinceras, espontâneas e conseguirem manifestar seus sentimentos”. Os grupos também ressaltaram o quanto são importantes a honestidade e a confiança que devem existir entre as pessoas. “Trabalhar com várias pessoas diferentes às vezes é estressante, mas temos que ter jogo de cintura”, relatou uma participante.

Também houve referências à realização do trabalho: “Sinto dificuldade quando alguma colega não está muito disposta a trabalhar, ou porque não está bem, ou porque não quer mesmo”; “Tem gente que foge do serviço, não colabora, não trabalha em equipe”; “Às vezes o engenheiro que faz o prédio não sabe o que atrapalha e o que ajuda nosso trabalho. Eu dei orientações para ele sobre o que ele deveria fazer e depois vou cobrar meus honorários (risos)”; “Este ano está faltando material para trabalhar, os responsáveis não enxergam isso, e isso deixa o trabalho mais difícil e pesado. Não olham para a gente”.

As diferentes reações e comportamentos relatados pelas participantes resultam dos contatos e convivência no ambiente de trabalho (MOSCOVICI, 2013), os quais denotam a presença de dificuldades e desafios. Neste momento o comportamento empático aparece de forma incipiente ou nem se manifesta, pois os esforços no sentido de acolher o outro em sua singularidade (MARANDON, 2003) não são ainda consistentes na fala das participantes.

Observou-se também que a maioria das participantes ainda não percebe em suas relações com as colegas, como pertencentes a um grupo de trabalho, levando-se em conta o conceito, que considera grupo como sendo um conjunto de pessoas que buscam atingir um objetivo comum ou alguma necessidade de interação (BIEHL, 2004; DUHÁ, 2007; IVANCEVICH, 2008).

No entanto, a mobilização interna, decorrente do processo de fala e escuta, ainda que pouco perceptível nas verbalizações, acontece silenciosamente, e vai se tornar visível ao longo dos encontros, pelas falas e comentários subsequentes, que foram registrados. Trata-se de um processo, que em um primeiro momento, cada participante afirma suas próprias ideias e posições sustentando-as, sem manifestar um dar-se conta ou de alargar a maneira de ver a experiência dos outros, mas com o passar do tempo vão adquirindo novo sentido individual e para os grupos (HANS, 2015).

A busca do sentido das ações humanas, implicam necessidades, sejam elas individuais ou sociais, manifestadas pelo psiquismo de cada sujeito, isoladamente ou em interação (MENDES; ARAÚJO, 2012). No trabalho, como em outros ambientes, o sujeito precisa reconhecer a necessidade do outro, que o legitima, o humaniza e faz compreender que não existe só como objeto de satisfação, mas também como sujeito de seus próprios desejos (FREUD, 1921).

#### 4.2.5 Quinto encontro

O significado do trabalho foi o tema inicial abordado nos grupos, o qual foi explorado neste encontro. Ficou demonstrado pelas declarações das participantes que o significado do trabalho ultrapassa a satisfação das necessidades financeiras, podendo ser promotor da construção de relações e de valores que enriquecem e dão sentido à vida. Trabalhar pode ter um significado que vai além do cumprimento de tarefas. E diferentemente de ser visto apenas como uma forma de ganhar dinheiro, pode significar também a experiência de uma satisfação pessoal, fonte de sentido à própria existência e sentimento de utilidade para outrem (LECOMTE, 2014).

Inicialmente foi levantado pelas participantes o fato de que poucas pessoas reconhecem o valor do trabalho delas, o que lhes causa um certo ressentimento. Houve a manifestação inicial de um sentimento de desvalia, principalmente relacionado à percepção de desvalorização do trabalho na área de limpeza e à própria dificuldade de enxergar o valor do seu trabalho. O fato de trabalharem em uma IES, onde muitos cargos exigem formação acadêmica em níveis elevados, coloca-as no lugar mais inferior da hierarquia funcional, e neste sentido, parece desinvestir de importância ou relevância o que fazem.

A valorização e reconhecimento do trabalho passa pela relação social que nele se estabelece. O resultado do trabalho de cada um é usufruído por outrem, que muitas vezes pode não perceber sua importância nem reconhecer sua utilidade ou o usufruto do mesmo. Neste caso o sentido do trabalho fica obstaculizado, restando apenas a operacionalização de uma sequência de atividades, esvaziadas de sentido. Ainda que o trabalhador reconheça o valor do seu trabalho, este não é validado socialmente (CHANLAT, 1996). Então, foi-lhes perguntado o que aconteceria se o trabalho delas não existisse. Elas reconheceram que “ficaria tudo sujo e ninguém mais poderia trabalhar ou estudar no local”.

Em suas reflexões as participantes tomaram consciência de que realizam um trabalho que contribui significativamente para o crescimento e desenvolvimento de outras pessoas. E mesmo parecendo invisíveis aos olhos de muitas pessoas, elas são as únicas que circulam por todos os lugares e conhecem todos os detalhes do ambiente onde trabalham. Encontram colegas e alunos, convivem com pessoas diferentes. Elas relataram que executam o trabalho em momentos diferentes, em horários silenciosos, antes de todos chegarem e depois de muitos já terem ido embora. Algumas se apelidaram “corujinhas”, em razão do horário de trabalho: “As corujinhas tinham medo de ir na biblioteca à noite, porque diziam que era mal-assombrada, mas era o relógio cuco que assustava”. Elas chegam antes de todos e são as últimas a irem embora, conhecem cada detalhe e cada história dos ambientes onde trabalham, recebem todos os alunos e demais pessoas que circulam ali, conhecem a Instituição em seus momentos mais silenciosos.

No decorrer do encontro, ficou evidenciada a necessidade de elas próprias sentirem orgulho do trabalho que realizam, porque antes de terem a validação de outrem, são elas que precisam identificar o sentido, a importância do que fazem. Em uma instituição de Ensino Superior, essas trabalhadoras puderam perceber o quanto contribuem, com o seu trabalho, para a formação de profissionais em diferentes áreas, mesmo sem elas, em sua maioria, terem usufruído deste nível de formação. O uso da palavra permitiu encontrar a realidade da vivência subjetiva do trabalho, pois a linguagem faz a mediação e permite a construção do coletivo do trabalho (MENDES, 2007; MENDES; ARAÚJO, 2012).

“Nós somos muito importantes, o que seria sem a gente? Estamos presentes em todos os momentos. Acordamos a UPF e a colocamos para dormir”. Estas frases, ditas por uma participante, resumem o sentimento que perpassou todos os grupos. Mas também foram colocados outros aspectos acerca do sentido do trabalho, como é exemplificado pelas seguintes colocações: “Quando trabalhamos, chegamos a esquecer os problemas e as dores”; “Se ficamos em casa não enxergamos ao redor. Estar fora de casa aumenta o campo de visão”; “Quando eu não trabalhava os dias não faziam sentido, eu assistia seis novelas por dia, não tinha o que fazer”; “O trabalho cansa com prazer. Não me imagino sem trabalhar”; “Já sou aposentada, mas gosto de trabalhar, encontrar as colegas, os alunos. Isso me faz bem, faz com que me sinta realizada”; “Trabalho para me sentir útil e também pelo aprendizado que levo a cada dia. Além disso, ele é importante para comprarmos as coisas necessárias”; “Gosto muito da limpeza que faço”. “Trabalhar fora mexe com o psicológico, a autoestima aumenta, a imunidade está melhor”; “A vida é feita de escolhas e estar aqui é uma escolha”.

#### 4.2.6 Sexto encontro

O sexto encontro foi marcado por vários apontamentos, estimulados a partir do questionamento acerca do que as participantes gostam e do que não gostam no trabalho. Nesta etapa, já decorridos cinco encontros, os grupos se mostraram mais maduros, e trouxeram muitas reflexões a respeito do trabalho. Percebeu-se maior tolerância e enfrentamento das diferenças e conflitos, pois ao mesmo tempo que as participantes faziam seus relatos, já traziam também respostas e soluções para os problemas e dificuldades apontados. Neste encontro foi manifestada a importância de se trabalhar em equipe, com colaboração e ajuda mútua.

A falta de diálogo e de trabalho em equipe foram um dos pontos mais evidenciados pelos grupos, dentro das dificuldades relacionais encontradas no trabalho: “Precisamos entender bem o que é uma equipe, para buscar o mesmo objetivo”; “Fiquei doente pelo estresse e pela falta do trabalho em equipe”. O individualismo foi criticado e considerado uma atitude egoísta. As participantes colocaram que quando cada um é responsável pelo seu setor e sabe o que precisa fazer, deve responder pelo que não faz direito, sem arrumar desculpa ou culpar os outros. Comentaram sobre colegas, que mesmo não trabalhando juntas, e desconhecendo o trabalho do outro, ficam apontando defeitos sem olhar para o próprio trabalho.

Por outro lado, foram muitas as verbalizações no sentido de desenvolver a integração nos grupos: “Devemos estar abertos ao novo e não só dizer “não dá”. “Temos que tentar”; “Cada um tem seu jeito, mas tem que pensar que o trabalho é nosso e as responsabilidades são do grupo”; “A compreensão é a melhor forma de se ajudar”; “Conseguir sentir o trabalho, bem como o grupo de trabalho, não tem preço”; “Devemos aceitar as pessoas e saber que não vamos conseguir mudar elas”; “Nem sempre vamos estar bem e dessa forma precisamos aprender a neutralizar isso”. “Acho que a união do grupo ajuda bastante. Às vezes a gente acaba se envolvendo com outras coisas, que não só a limpeza. Nós somos como uma corrente. Acho que na questão do diálogo nós melhoramos, mas ainda precisamos sentar mais e conversar, e não se precipitar”.

A partir desses relatos, percebe-se o quanto os grupos buscam construir uma convivência saudável, bem como um fortalecimento dos vínculos, dando-se uma oportunidade de vivenciarem um sentido diferente para as situações desconfortáveis que ocorrem no dia-a-dia. A construção de um relacionamento interpessoal harmonioso, decorre da capacidade de

empatia, e do desenvolvimento da habilidade de lidar com os conflitos nos grupos (MOSCOVICI, 2003).

Os grupos mostram um crescente enriquecimento das relações interpessoais, onde as participantes além de relatarem as dificuldades, apontam as possibilidades de compartilharem o trabalho de maneira mais construtiva, percebendo-se e agindo como pertencentes a um grupo de trabalho, com objetivos em comum e necessidade de interação (BIEHL, 2004; DUHÁ, 2007; IVANCEVICH, 2008). Neste sentido cabe salientar a importância dos vínculos que se estabelecem quando se trabalha em grupo. A busca do sentido das ações humanas, implicam necessidades, sejam elas individuais ou sociais, manifestadas pelo psiquismo de cada sujeito, isoladamente ou em interação (MENDES; ARAÚJO, 2012).

#### 4.2.7 Sétimo encontro

Diferentemente dos demais, este encontro com os grupos iniciou com a seguinte pergunta: sobre o que vocês gostariam de falar hoje? Com esta pergunta buscou-se aprofundar o sentido de que as participantes cada vez mais pudessem apropriarem-se dos encontros, e sentirem-se protagonistas dos mesmos, embora nos demais encontros houvesse um assunto inicial, que de maneira alguma excluía a possibilidade de falarem livremente o que lhes viesse à mente. Houve uma variedade de assuntos, todos relacionados aos temas já desenvolvidos nos encontros anteriores, porém sobressaiu uma reflexão sobre os próprios encontros e o que eles estavam significando para as participantes.

As participantes relataram os efeitos que os encontros estavam proporcionando: “Acho muito positivos, pois posso falar de assuntos do passado”; “Estou gostando de poder falar e até desabafar, conhecer mais as colegas, me aproximar delas, dividir as coisas”; “Os encontros ajudam a gente a resolver conflitos”; “Estou muito feliz por buscar coisas que estavam guardadas”; “Sinto uma energia positiva, é um momento novo, como se recém tivesse começado aqui”; “Estão acontecendo mudanças desde que os encontros começaram”. As participantes comentaram que ao ouvirem os problemas das colegas aprendem a entendê-las melhor. Também relataram o quanto suas vidas são repletas de mudanças, referindo que não é possível parar no tempo, pois as mudanças fazem parte da vida. E consideraram que sempre há tempo para mudar a sua história, aprender novos caminhos, permitindo-se ser melhor a cada dia, pois nunca é tarde para recomeços.

Também se observou uma ampliação da visão sobre si mesmas e em relação às colegas de trabalho, principalmente nos aspectos comportamentais. A linguagem constrói um elo entre a realidade no âmbito coletivo e individual, e na visão da psicodinâmica do trabalho, é na relação com o outro, que o sujeito é capaz de ressignificar o sofrimento e transformar as atividades laborais em fonte de prazer (DEJOURS, 1993).

Sentiram-se pensativas, em processo de mudança. Refletiram sobre suas próprias falas, compararam pensamentos antigos e novos, falaram de seus momentos de vida e o que desejam para o futuro. Disseram estarem mais tolerantes com as diferenças, buscando ouvir e compreender mais as colegas, antes de fazerem críticas ou juízos de valor. Comentaram sobre a maturidade que vão adquirindo ao longo do tempo.

Houve o relato de um mal-entendido, que gerou atrito entre colegas, mas que foram compreendidos os motivos e assim ficou tudo esclarecido. As diferenças comportamentais são cada vez mais reconhecidas e ressignificadas nas relações interpessoais, originalmente fonte de sofrimento, mas que passam por um processo de fortalecimento “das relações de camaradagem, solidariedade, cooperação, empatia, ou seja, relações fundamentais na constituição do coletivo do trabalho” (MERLO; MENDES, 2009, p. 151).

A cada encontro, e neste em especial, observaram-se as mudanças na dinâmica das relações entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação. A expressão da subjetividade por meio da palavra em um processo de interação nos grupos permite considerar os aspectos intrapsíquicos dos indivíduos, os quais são dotados de uma vida interior (VERGARA; DAVEL, 2010).

De outro lado, foi manifestado o desejo de que os grupos não terminassem no prazo previsto. Que pudessem continuar os encontros, ao menos uma vez por mês. “Nossa, já passamos da metade dos encontros, muito rápido!”; “A gente deveria ter esses encontros sempre, o ano todo”. A vontade de que os grupos continuassem a se encontrar, após o término dos encontros previstos, denota o quanto as participantes encontravam-se envolvidas, e percebiam que de alguma forma os encontros geravam bem-estar, mesmo quando tratavam de assuntos difíceis.

#### 4.2.8 Oitavo encontro

A pergunta para debate e reflexão desse encontro referiu-se aos comportamentos que podem dificultar o trabalho em grupo e aqueles que podem facilitar o trabalho em grupo, considerando o olhar sobre os próprios comportamentos e os das colegas de trabalho, assim como sobre outros fatores que pudessem interferir. Entrar em contato com a realidade do trabalho, suas vicissitudes e virtudes não foi tarefa fácil para as participantes, pois envolveu também um olhar sobre as próprias individualidades e comportamentos nos grupos. Embora houvesse o reconhecimento de objetivos em comum, pela busca dos resultados do trabalho, as resistências e dificuldades de se descentrarem de si mesmas (ANZIEU; MARTIN, 2013) também foram abordadas.

No que diz respeito à estrutura do local de trabalho as participantes disseram que em algumas unidades não há um local apropriado para lavar os utensílios usados (panos, vassouras, etc), assim como há dificuldade para limpar janelas altas, pois não são disponibilizados materiais adequados. Também sentem dificuldades na realização do trabalho pela falta de material ou substituição dos mesmos por outros de qualidade inferior.

Ao detalharem as atividades laborais, as participantes puderam entrar em contato com pontos obscuros, zonas de conflitos e dificuldades que demonstravam ser difíceis de suportar, pois geravam sofrimento ora físico, ora psíquico, ou ambos. Este sofrimento foi percebido a partir de várias falas e atitudes, como o sentimento de não reconhecimento do trabalho, vivência de situações injustas, falta de pessoal para compor as equipes, falta de material, sobrecarga de trabalho. Dejours e Abdoucheli (2015) afirmam que as condições de trabalho atingem o corpo e a organização do trabalho atua em nível de funcionamento psíquico. “A divisão das tarefas e o modo operatório incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, enquanto a divisão de homens solicita sobretudo as relações entre pessoas e mobiliza os investimentos afetivos, o amor e ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança, etc” (DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E., 2015, p. 126).

Com relação aos comportamentos que podem dificultar o trabalho em grupo, as participantes falaram da eventual dificuldade de adaptação que pode ocorrer na inserção de colega nova no grupo de trabalho. Por não conhecerem a pessoa, ficam preocupadas com relação à maneira de ensinar e acompanhar a aprendizagem da colega nova. Demonstraram certo receio, como se sentissem dificuldade em identificar qual seria a melhor forma de acolher

e integrá-la ao grupo de trabalho. Também relataram a dificuldade que é gerada no trabalho quando uma colega não está muito disposta a trabalhar, seja porque não está bem de saúde, ou porque não quer mesmo. Neste último caso, “a situação é pior” - comentou uma participante – pois além de sobrecarregar as demais, ainda gera um sentimento de raiva, de contrariedade.

Outro aspecto importante foi a falta de escuta das ideias e sugestões que as participantes desejariam compartilhar com seus respectivos gestores, a fim de diminuir as dificuldades e gerarem melhorias para a realização do trabalho. Uma participante disse que não vão escutá-las, porque são “emblemadas” pelo jaleco que usam. Perguntada sobre o significado da palavra “emblemada”, a participante disse que o jaleco as identifica como funcionárias da limpeza, e por serem desta área, “não têm voz, nem vez”. Neste sentido, o discurso do outro se sobrepõe à construção da singularidade, obstaculizando-a (FREUD, 1921), dificultando ao sujeito se colocar no ambiente, pela imposição de modelos, estereótipos de comportamentos e necessidades aos quais aquele se submete (BIRMAN, 2001).

A falta de diálogo foi citada como um fator prejudicador do trabalho em grupo, seja entre as colegas, como entre o gestor e seu grupo de trabalho. Outros comportamentos também foram citados como dificultadores do trabalho em grupo: “Se a pessoa é autoritária, mandona”; “Quando a colega mais critica o trabalho dos outros, e menos trabalha”; “Incomoda quando ficam adiando o trabalho, deixando para outro dia”; “O mal-humor atrapalha”.

Por outro lado, ao falarem dos comportamentos que facilitam o trabalho em grupo, as participantes ressaltaram que o enfrentamento dos problemas, com diálogo e busca de soluções melhoram os resultados e evitam conflitos e/ou fofocas: “Antes parecia tão complicado resolver um problema, no entanto é muito simples encontrar as soluções dentro do grupo”; “É melhor conversar no grupo, que virar fofoca. Aí todas ouvem e resolvem juntas, sem distorções”.

Também colocaram que é necessário ter paciência e tolerância para ensinar colegas novas e que se deve respeitar o tempo de adaptação necessário para conhecer e desenvolver as atividades: “Ninguém é igual, todos temos que aprender a respeitar as diferenças”. Uma participante disse que é importante se aberta para os outros, “senão, não sabemos como conversar”, disse ela. Outra contou que foi bem recebida e que sua colega disse: “você não sabe quanto tempo te esperei” – e ensinou tudo.

O compartilhamento e discussão de questões referentes aos comportamentos dificultadores e facilitadores do trabalho, possibilitou às participantes analisarem a qualidade das relações, suas limitações, dificuldades, como também trazerem possibilidades de mudanças.

Muitas verbalizações ilustraram esse tema, onde uma fala pode representar o que foi expressado nos grupos: “É importante quando a gente consegue enxergar que a pessoa com a qual temos desavenças pode ser diferente, e que a pessoa não é o problema”. Pela palavra, as participantes podem revelar o sentido oculto e desconhecido que permeia as relações no contexto do trabalho, pois conseguem pensar as próprias experiências (MENDES, 2007), e assim possibilitar o desenvolvimento da empatia.

#### 4.2.9 Nono encontro

Diferentemente do encontro anterior, que buscou fazer um levantamento de comportamentos favoráveis e desfavoráveis ao trabalho em grupo, neste a pergunta que abriu a reflexão buscou saber das participantes como estas gostariam de se relacionar com os colegas de trabalho. Esta reflexão levou à necessidade de as participantes entrarem em contato com suas próprias atitudes e comportamentos, e tomarem consciência do quanto cada uma é responsável pelas características do ambiente em que estão inseridas.

As participantes falaram sobre respeito e educação e a dificuldade de confiarem nas pessoas. Uma participante contou que hoje respira fundo e pensa antes de falar: “Tem que ter paciência para preservar as relações, não podemos colocar tudo para fora”. Neste sentido, outros apontamentos foram feitos pelas participantes, desde aquelas que gostariam de ser menos tímidas, para compartilharem mais informações e conhecimento, como outras que disseram necessitar ouvir mais que falar.

Por outro lado, as participantes foram uníssonas quanto ao desejo de desenvolver o diálogo e o companheirismo. Comentaram sobre a importância de se ajudarem, combinarem as rotinas de trabalho, a fim de facilitarem sua dinâmica. Também ressaltaram a necessidade de aceitação do outro, da sua forma de ver, pensar e agir, para saber se colocar no lugar do outro. Buscar conhecer melhor as colegas de trabalho, ouvi-las e compreendê-las também foi colocado como um comportamento a ser cada vez mais desenvolvido.

Embora profundas e importantes considerações feitas pelas participantes, observou-se que a realização das mesmas é um processo de aprendizado constante, com erros e acertos, pelo qual cada uma percorre e coloca expectativas sobre si mesma e sobre o grupo. “Estamos aprendendo” – disse uma participante. “Não é fácil conviver com os nossos defeitos e os dos

outros”; “Cada uma tem seu jeito de trabalhar, modo de pegar a vassoura, em que lado da sala deve iniciar a limpeza”.

Neste encontro observou-se pelos relatos uma preocupação em criar ou fortalecer os laços de cooperação, confiança e solidariedade, investindo assim na emancipação do trabalho. O espaço interno de fala e escuta, proporcionado pela Clínica Psicodinâmica do Trabalho, estimula o olhar sobre o outro, no contexto do trabalho, possibilita ultrapassar uma simples relação de convivência, mobiliza as defesas do sujeito no contato com a realidade, e ajuda a desenvolver o cuidado, a interação, a aprendizagem e o confronto (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2015).

A empatia, neste contexto, vem se revelando, pouco ao pouco, no esforço das participantes em reconhecer as diferenças entre o self e o outro, colocando-se em uma posição de compreensão e ajuda (PRESTON; WAAL, 2002), buscando acolher o outro em sua singularidade (MARANDON, 2003).

#### 4.2.10 Décimo encontro

Na pergunta inicial do décimo encontro buscou-se refletir não somente sobre o que as participantes mudariam no trabalho se pudessem, mas também o que efetivamente eram capazes de mudar, sem depender de terceiros ou da Instituição. E este aspecto transpareceu nos grupos, ou seja: a capacidade de construir o trabalho, minimizarem as dificuldades e conviverem com aquilo que está fora do alcance em um processo de mudança.

Inicialmente pareceu difícil para as participantes falarem sobre isso, pois sempre estiveram em uma posição de obediência, sem necessitarem pensar o trabalho, mas apenas executar o que fosse determinado. Reconhecer em um trabalho considerado servil, a possibilidade de utilizar conhecimentos parecia algo distante, assim como apropriar-se dele com autonomia e empoderamento. No entanto, ao longo do encontro, verbalizaram mudanças que gostariam de fazer no trabalho e perceberam que algumas delas poderiam ser implementadas. Também reconheceram a importância de trocarem mais informações com as colegas que trabalham em unidades diferentes, para otimizar o trabalho.

Com relação à estrutura e organização do trabalho, as participantes manifestaram o desejo de que a carga horária diária de trabalho fosse de 6h, para que tivessem mais tempo para se dedicarem à família. Salientaram que passam muitas horas no trabalho, desde o deslocamento

de ida e volta. Também gostariam de que houvesse uma melhoria na qualidade do material disponibilizado para a execução das atividades, como disse uma delas: “não adianta comprar o barato, que sai caro”.

As participantes gostariam de que houvesse um pouco mais de colaboração das pessoas com a limpeza dos locais, principalmente dos banheiros. Relataram que percebem um abuso, quando os mesmos são encontrados em péssimas condições de uso. “Será que em casa as pessoas deixam seus banheiros sujos assim?” – indagaram. Também mencionaram que, no geral, os resíduos seletivos não são colocados adequadamente nas lixeiras. Questionaram a postura dos estudantes, que sairão diplomados, mas não aprendem a colaborar com coisas tão simples, dentro de uma visão ecológica coletiva.

Com relação às melhorias no próprio trabalho, as participantes disseram que os grupos devem se unir cada vez mais, melhorando a comunicação e a colaboração entre as colegas. Lamentaram que nem todas as colegas estavam participando dos grupos. Deveriam entrar mais em contato com as colegas que trabalham em unidades diferentes, seja por meio de reuniões, cursos, confraternizações. Sentem que podem unificar mais os processos e os recursos utilizados no trabalho, mesmo havendo peculiaridades a serem respeitadas.

Observou-se que as participantes estavam dispostas a buscar novas ideias de melhorias e soluções para os problemas que encontram em suas atividades diárias. E elas perceberam as mudanças que os grupos estavam vivenciando desde que os encontros começaram, tanto na forma de enxergarem o próprio trabalho e se colocarem dentro dele, como na relação entre colegas.

De um lado, estava-se solidificando um sentido mais amplo e profundo do trabalho, no reconhecimento pelas próprias trabalhadoras da sua importância e necessidade para as outras pessoas e para si mesmas. Também foi aberta a possibilidade de se construir novos significados para as relações e vivências no trabalho, a partir do exercício de se colocarem no lugar umas das outras (MENDES, ARAÚJO, 2012). Tudo o que circula na intersubjetividade e no interpessoal, funciona como uma nova postura empática a internalizar e a transferir, para cada um, no real de suas situações de vida profissional (LACOUR, 2015).

#### 4.2.11 Décimo primeiro encontro

Neste penúltimo encontro foi realizada uma reflexão acerca do significado que os encontros tiveram para as participantes. Houve uma percepção generalizada sobre a validade dos mesmos e as mudanças que as participantes sentiram, principalmente no relacionamento entre elas. “Ficar sabendo dos problemas das outras colegas nos faz entender melhor o jeito delas”; “Cada grupo pode ter coisas parecidas e coisas diferentes, a troca é muito importante. A discussão cara-a-cara é melhor que ficar levando o problema por aí”; “Agora está melhor, porque estamos tomando posição e resolvendo as coisas no grupo. O grupo agora está mais unido, está legal, todos por um”; “Os encontros são importantes para a resolução de conflitos”.

As situações concretas trazidas ao longo dos encontros pelas participantes, encontrou eco e ressonância nos movimentos dos grupos, que foram essenciais na constituição da condição de progressão de cada uma, permitindo suportar tensões, divergências e crises. No espaço intersubjetivo criado pela prática da Psicodinâmica do Trabalho, confrontaram-se o ideal e o real do trabalho. A situação de intervenção apresenta uma porosidade entre o dispositivo e o real do trabalho; representações imaginárias conscientes e inconscientes dos sujeitos circulam pela ressonância do espaço interno da análise da prática ao espaço do trabalho real dos profissionais, e vice-versa (HANS, 2015).

Os encontros permitiram emergir processos que muitas vezes são negados ou obstaculizados pelas organizações, mas a partir da construção de um espaço para autorreflexão e a construção de um lugar, constituído como uma instância psíquica grupal, foram responsáveis pelo trabalho de transformações dos afetos. Assim, as inter-relações entre as participantes ganharam novos contornos, fazendo emergir sentimentos mais profundos de pertença, de cooperação, de solidariedade e de empatia.

Com a percepção de que os encontros estavam chegando ao fim, as participantes reforçaram a ideia de continuarem se reunindo periodicamente para conversarem sobre as situações e eventuais problemas que possam surgir em suas atividades: “Achei importante esses encontros. Inclusive eu já falei para a gestora o quanto seria importante continuarmos os encontros”; Cada uma, com seu jeito de ser, suas vivências, sentimentos e emoções, contribuiu significativamente para que este espaço também se transformasse. Havia sido constituído um espaço de fala e escuta, de reflexão sobre o trabalho, que demonstraram não querer perder.

#### 4.2.12 Décimo segundo encontro

No último encontro foram aplicados novamente o teste Palográfico e o Inventário de Habilidades Sociais. Houve também um momento de despedida e de convite para um encontro final em outubro, com todas as participantes de todos os grupos reunidas. A maioria dos grupos preparou uma pequena confraternização com lanche para o final deste encontro.

Várias gerações, idades diferentes, histórias e experiências de vida mostraram a riqueza dos grupos. Com base nas análises pode-se inferir que cada uma teve algo a aprender e a ensinar. As participantes relataram e demonstraram estar muito mais fortalecidas e felizes. Puderam descobrir a sua força e suas qualidades, passando por um processo de transformação interno e subjetivo, assim como puderam se sentir valorizadas e ouvidas.

Ao longo dos encontros as participantes também puderam descobrir o sentido e significado que o trabalho tem em suas vidas, bem como a importância de se relacionarem com harmonia, comunicação adequada, compreensão e um olhar sobre outrem, respeitando a singularidade de cada um.

#### 4.2.13 Encontro geral final

O encontro geral final aconteceu em outubro de 2016, no auditório de uma das unidades da Instituição e teve a participação de representantes da Reitoria e da área de Recursos Humanos. Na oportunidade foi realizada uma devolutiva para as participantes, com relação aos resultados do trabalho. As participantes também colocaram suas percepções acerca da experiência nos grupos, em forma de depoimentos, mensagens, músicas e reflexões, que foram apresentadas a todos os presentes. Manifestaram o desejo de haver continuidade dos encontros, ainda que com menor frequência, mas com maior disponibilidade de tempo em cada encontro, passando de aproximadamente uma hora para uma hora e meia. Também sugeriram que pudessem interagir nos encontros com colegas de outras unidades, com as quais têm pouco contato.

### 4.3 Resultados das aplicações do teste Palográfico

A partir da avaliação individual de cada teste, foram alcançados os resultados qualitativos das variáveis selecionadas para examinar o nível de empatia das participantes. Os resultados foram tabulados e agrupados conforme incidência dos mesmos, para análise. Foi usado o teste não-paramétrico Qui-Quadrado para analisar o nível de significância, comparando os resultados de pré e pós intervenção, cujo mínimo adotado foi de 5%.

Nas Tabelas 1 e 2 estão registrados os resultados obtidos nas fases de pré e pós intervenção, a partir da análise da inclinação dos palos e da distância entre linhas, respectivamente. Foram levantados os resultados de 57 participantes, que estavam presentes em ambas as fases de aplicação.

Tabela 1. Comparação dos dados sobre a inclinação dos palos nas fases de pré e pós intervenção e dados interpretativos

<b>INCLINAÇÃO DOS PALOS</b>	<b>INTERPRETAÇÃO</b>	<b>PRÉ INTERVENÇÃO N = 57</b>	<b>PÓS INTERVENÇÃO N = 57</b>	<b>P</b>
<b>a) Vertical ou reta, de 84,4° a 98,2°.</b>	Atitude de reserva, pouca necessidade dos outros, frieza e indiferença, atitudes aristocráticas, desconfiança e intransigência.	43	18	0,0001
<b>b) Inclinado para a direita: de 98,3° a 105,2°.</b>	Necessidade de contato com as pessoas, adaptação aos gostos e costumes.	02	07	0,1144
<b>c) Muito inclinado para a direita: 105,3° ou maior.</b>	Valorização dos fatos, pessoas ou coisas, conforme eles lhes inspirem simpatia ou repulsa, excesso de subjetivismo.	-	-	
<b>d) Inclinado para a esquerda: de 77,5° a 84,3°.</b>	Indica repressão ou aversão às necessidades de contato social e afetivo, atitude vigilante, defensiva e de desconfiança em relação aos contatos afetivos ou de demonstração de afeto.	06	01	0,0924
<b>e) Muito inclinado para a esquerda: menor que 77,5°</b>	Acentuação das características indicadas na inclinação para a esquerda	-	-	
<b>f) Inclinação oscilante ou mista.</b>	Reflete facilidade de adaptação, possibilidade de sintonizar as próprias necessidades com as dos demais, sem perder a individualidade, capacidade de compreender os outros e de levar em conta os próprios anseios e os do grupo.	03	31	0,0001
<b>g) Mudança de inclinação: se a inclinação for inicialmente</b>	Indica que a espontaneidade inicial foi freada por algum motivo, isto é, o desejo de entrar em contato com os outros é reprimido posteriormente.	03	-	

---

**para a direita e vai se modificando progressivamente até se tornar vertical ou inclinada para a esquerda.**

---

<b>h) Se a inclinação dos palos for inicialmente para a esquerda ou vertical e progressivamente vai mudando par inclinação para a direita.</b>	Revela reserva inicial que a pessoa vai mudando para busca de contato	-	-
--	---	---	---

---

Fonte: Dados primários

Comparando os resultados de pré e pós intervenção, observa-se que houve um decréscimo significativo na variável relacionada à atitude de reserva, pouca necessidade dos outros, frieza e indiferença, atitudes aristocráticas, desconfiança e intransigência, que passou de 43 participantes para 18 ( $p = 0,0001$ ), e na variável relativa à facilidade de adaptação (...), houve um aumento significativo, passando de 03 participantes para 31 ( $p = 0,0001$ ).

Na fase da pré intervenção, analisando a inclinação dos palos, cuja interpretação indica a expressão da personalidade e das características comportamentais no que diz respeito ao contato social e afetivo, o número expressivo de participantes, que enquadraram-se na atitude de reserva, pouca necessidade dos outros, frieza e indiferença, atitudes aristocráticas, desconfiança e intransigência, contrasta com apenas três incidindo nas características de facilidade de adaptação, possibilidade de sintonizar as próprias necessidades com as dos demais, sem perder a individualidade, capacidade de compreender os outros e de levar em conta os próprios anseios e os do grupo, e somente duas que sugerem necessidade de contato com as pessoas, adaptação aos gostos e costumes.

Da mesma forma, as demais participantes incidiram na variável indicativa de repressão ou aversão às necessidades de contato social e afetivo, atitude vigilante, defensiva e de desconfiança em relação aos contatos afetivos ou de demonstração de afeto ou cujo desejo inicial de entrar em contato com os outros é reprimido posteriormente. Portanto, do total de 57 participantes, 52 denotaram, pelo levantamento desta variável analisada no teste, características expressivas da personalidade indicativas de baixo nível de empatia.

Na fase de pós intervenção os resultados em relação à inclinação dos palos, trouxeram um número expressivo de participantes, que denotaram facilidade de adaptação, possibilidade de sintonizar as próprias necessidades com as dos demais, sem perder a individualidade, capacidade de compreender os outros e de levar em conta os próprios anseios e os do grupo, soma-se às participantes que demonstraram necessidade de contato com as pessoas, adaptação aos gostos e costumes, totalizando 38 participantes, o que corresponde a 66% do total de participantes avaliadas.

Também na fase de pós intervenção, a atitude de reserva, pouca necessidade dos outros, frieza e indiferença, atitudes aristocráticas, desconfiança e intransigência e características indicativas de repressão ou aversão às necessidades de contato social e afetivo, atitude vigilante, defensiva e desconfiança em relação aos contatos afetivos ou de demonstração de afeto, totalizaram apenas 19 dos 57 participantes, o que corresponde a 34% da população pesquisada. Portanto, do total de 57 participantes, 38 denotaram, pelo levantamento desta variável analisada no teste, características expressivas da personalidade indicativas de alto nível de empatia.

Esses dados mostram que houve significativas mudanças no que diz respeito ao contato social e afetivo, com um aumento das características comportamentais favorecedoras de relações interpessoais equilibradas, fácil adaptação e possibilidade de sintonizar as próprias necessidades com as de outrem, assim como de compreender as diferenças e lidar com elas. Essas características denotam um aumento nas habilidades empáticas, que permitem acolher o outro em sua singularidade (MARANDON, 2003).

Tabela 2. Comparação dos dados sobre a distância entre linhas nas fases de pré e pós intervenção e dados interpretativos

<b>DISTÂNCIA ENTRE LINHAS</b>	<b>INTERPRETAÇÃO</b>	<b>PRÉ INTERVENÇÃO N = 57</b>	<b>PÓS INTERVENÇÃO N = 57</b>	<b>P</b>
<b>a) de 2,7 a 8,0 mm</b>	Relacionamento interpessoal equilibrado, respeitando limites adequados no convívio com os outros, moderação e ponderação no relacionamento interpessoal.	28	41	0,0147
<b>b) de 8,1 a 10,7 mm</b>	Traduz certo distanciamento no contato com as outras pessoas, precaução e cautela nas suas relações, formalidade nos relacionamentos.	02	01	0,6146
<b>c) de 10,8 mm ou mais</b>	Expressa maior afastamento no contato com outras pessoas, excesso de cautela nas relações interpessoais.	-	-	

<b>d) de 0 a 2,6 mm</b>	Denota falta de escrúpulos e de percepção de limites em relação aos outros.	04	02	0,4417
<b>e) Linhas que se tocam ou sobrepostas.</b>	Forte dificuldade de adaptação aos limites impostos nos relacionamentos interpessoais, comportamento inconveniente e que interfere na vida dos outros.	-	-	
<b>f) Irregular</b>	Revela instabilidade nos relacionamentos, com momentos de certa reserva e distância e outros de grande proximidade.	19	08	0,0197
<b>g) Crescente: aumento progressivo da distância.</b>	Indica certa facilidade de estabelecer contatos sociais inicialmente, mas com o passar do tempo tende a tornar-se mais formal e distante.	04	-	
<b>h) Decrescente: diminuição progressiva da distância</b>	Denota relacionamento social mais prudente, cauteloso e formal em novos contatos sociais, mas com o tempo vai se tornando mais sociável e adequado.	-	05	

Fonte: Dados primários

Na comparação dos resultados de pré e pós intervenção, observa-se que houve uma diferença significativa no indicador relativo ao relacionamento interpessoal equilibrado (...), que passou de 28 participantes para 41 ( $p = 0,0147$ ). E houve redução significativa do indicador relacionado à instabilidade nos relacionamentos, que passou de 19 para 08 ( $p = 0,0197$ ), o que reforça as mudanças, já apontadas pelos resultados da avaliação da inclinação dos palos, indicando um aumento das características empáticas nas participantes.

No que diz respeito ao desejo de proximidade com os outros ou seu distanciamento, levantado pela análise da distância entre linhas, na fase de pré intervenção, observou-se que o relacionamento interpessoal equilibrado, verificado em quase 50% das participantes, pode ficar obstaculizado pelos resultados relativos à instabilidade nos relacionamentos, distanciamento no contato com as outras pessoas, falta de escrúpulos e distanciamento progressivo, que somados equivalem também a 50% dos participantes. Isso pode resultar em um alto custo emocional, uma vez que combinados com os resultados também levantados na fase pré intervenção, pela inclinação dos palos, tendem a dificultar as inter-relações e o processo de interação do grupo no dia-a-dia. Manter a convivência com harmonia em um grupo de trabalho não é tarefa muito simples quando há dificuldade em colocar-se no lugar do outro. Atritos e desentendimentos podem permear as relações e resultar em um desgaste em um grupo de trabalho, refletindo negativamente nos resultados do mesmo.

Trata-se de comportamentos apontados na literatura como existentes no meio organizacional, e até predominantes, em razão da construção de ambientes que levam ao

afastamento afetivo dos trabalhadores (TISSERON, 2014; SENNET, 2015). Embora os resultados não possam ser generalizados, uma vez que cada empresa possui características que lhe são singulares, assim como as pessoas que nelas trabalham, o baixo nível de empatia é apontado com um dos fatores preocupantes na construção dos relacionamentos inter-relacionais no trabalho (TISSERON, 2014).

Na fase de pós intervenção, analisando a distância entre linhas, foram registrados 41 participantes que demonstraram características de relacionamento interpessoal equilibrado, respeitando limites adequados no convívio com os outros, moderação e ponderação no relacionamento interpessoal. Este número pode ser somado aos cinco participantes que embora tenham denotado relacionamento social mais prudente, cauteloso e formal em novos contatos sociais, indicaram que com o tempo vão se tornando mais sociáveis e adequados. Com isso, 46 participantes demonstraram ter desejo de proximidade com os outros, o que corresponde a 80% da população avaliada.

Nesta fase, apenas 11 participantes denotaram certo distanciamento, sendo que destes um revelou certo distanciamento no contato com as outras pessoas, precaução e cautela nas suas relações; dois denotaram falta de escrúpulos e de percepção de limites em relação aos outros e oito revelaram certa instabilidade nos relacionamentos, com momentos de certa reserva e distância e outros de grande proximidade, que corresponde a apenas 20% da população avaliada.

#### **4.4 Resultados das aplicações do Inventário de Habilidades Sociais**

A aplicação do Inventário de Habilidades Sociais, que também aconteceu em duas fases, teve seus resultados analisados a partir do levantamento individual de cada protocolo, cujos resultados foram tabulados e agrupados conforme incidência dos mesmos. Foi usado o teste não-paramétrico Qui-Quadrado para analisar o nível de significância, comparando os resultados antes de depois da intervenção, cujo mínimo adotado foi de 5%. Em cada fase foi considerado o levantamento de 57 protocolos para verificação e comparação dos resultados de pré e pós intervenção.

Os resultados do IHS foram analisados levando-se em consideração o escore total e os escores fatoriais, que estão descritos nas Tabelas 3 a 8, a seguir:

Tabela 3: Comparação do Escore total do IHS nas fases de pré e pós intervenção

INTERPRETAÇÃO	PERCENTIS	ESCORE TOTAL	PRÉ INTERVENÇÃO N = 57	PÓS INTERVENÇÃO N = 57	P
<b>Repertório bastante elaborado de HS (superiores).</b>	De 80 a 100	De 106 a 137	08	27	0,0003
<b>Bom repertório de HS (médios superiores).</b>	De 55 a 75	De 93 a 103	22	16	0,2397
<b>Repertório médio.</b>	Próximos a 50	Próximos a 92	04	03	0,7147
<b>Repertório de HS abaixo da média (médio inferior).</b>	De 25 a 45	De 84 a 89	07	08	0,7878
<b>Repertório de HS inferior.</b>	De 01 a 20	De 54,35 a 80	16	03	0,0035
<b>Total de participantes</b>			57	57	

Fonte: Dados primários

A interpretação do escore total refere a uma primeira avaliação com relação à existência de recursos e déficits em habilidades sociais no repertório dos respondentes. Trata-se de um resultado geral, que equilibra recursos e déficits, os quais resultam em uma média dos resultados relacionados aos componentes comportamentais, cognitivos-afetivos e fisiológicos que compõem um desempenho social, responsável pelas reações diante de uma demanda social (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005).

Com relação aos resultados obtidos na fase de pré intervenção, observa-se que apesar de serem encontrados resultados positivos de habilidades sociais em nível médio superior a superior (52%), também um número considerável de resultados apontou um repertório médio, abaixo da média ou inferior (48%). E destes, mais da metade dos resultados referem a repertório de habilidades sociais bastante deficitário, com fatores críticos para o ajustamento pessoal e profissional.

Os resultados obtidos na fase de pós intervenção mostram uma elevação do percentual na soma dos níveis médio superior a superior, resultando em 75% das participantes, sendo que destas mais da metade apresentou um repertório superior de habilidades sociais. Somente 25%

das participantes apresentaram resultados médios a inferiores, e destas somente um quinto incidiu no repertório de habilidades sociais inferiores.

Tiveram diferença significativa entre os resultados de pré e pós intervenção, o repertório de HS bastante elaborado, que passou de 08 para 27 participantes ( $P = 0,0003$ ) e o repertório de HS inferior, que passou de 16 para 03 ( $p = 0,0035$ ), o que denota melhoria nos níveis de habilidades sociais. Sendo assim, são representativos do aumento da empatia e mostram a validade da intervenção na perspectiva da Clínica Psicodinâmica do Trabalho.

Tabela 4: Comparação dos dados relativos ao Fator 1 – Enfrentamento e autoafirmação com risco nas fases de pré e pós intervenção

<b>INTERPRETAÇÃO</b>	<b>PERCENTIS</b>	<b>ESCORE FATOR 1</b>	<b>PRÉ INTERVENÇÃO N = 57</b>	<b>PÓS INTERVENÇÃO N = 57</b>	<b>P</b>
<b>Repertório bastante elaborado de HS (superiores).</b>	De 80 a 100	De 11,87 a 18,22	01	12	0,0084
<b>Bom repertório de HS (médios superiores).</b>	De 55 a 75	De 8,67 a 10,81	24	29	0,3526
<b>Repertório médio.</b>	Próximos a 50	Próximo a 8,40	03	05	0,4910
<b>Repertório de HS abaixo da média (médio inferior).</b>	De 25 a 45	De 6,15 a 8,19	12	07	0,2233
<b>Repertório de HS inferior.</b>	De 01 a 20	De 2,48 a 5,69	17	04	0,0040
<b>Total de participantes</b>			57	57	

Fonte: Dados primários

As habilidades de enfrentamento com risco, cujo repertório é levantado pelo escore fatorial 1, refere-se à capacidade de lidar com situações interpessoais que demandam a afirmação e defesa de direitos e autoestima, onde há um risco potencial de reação indesejável do interlocutor (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005). Neste sentido, o levantamento dos resultados da aplicação do ISH na fase de pré intervenção, demonstra que mais da metade das participantes (57%) apresentaram somados repertório médio, médio inferior e inferior, com

prevalência deste último. Com bom repertório de HS neste fator ficaram 42% das participantes e apenas 1% teve resultado em nível superior.

Na fase de pós intervenção houve um aumento significativo de resultados no repertório de HS superior, passando de 01 para 12 participantes ( $p = 0,0084$ ), somados ao nível médio superior, os quais totalizaram 72% das participantes. Somente 28% somaram repertório médio a inferior, sendo o menor número de participantes incidentes neste último repertório, que diminuiu significativamente de 17 participantes para apenas 04 ( $p = 0,0040$ ).

Este resultado se revela importante porque mostra um bom desenvolvimento da autoimagem, a partir de uma ampliação do autoconhecimento, e do reconhecimento da singularidade e da existência das diferenças (MEZAN, 2002). A possibilidade de rejeição ou oposição é suportada, e com isso a aceitação do outro, em suas diferenças, permite uma aproximação, sem afetar-se pela imposição do seu discurso (FREUD, 1921). Essas características permitem o desenvolvimento da empatia, pois a consciência da separação eu-outro, viabiliza também acolhê-lo em sua singularidade (MARANDON, 2003).

Tabela 5: Comparação dos dados relativos ao Fator 2 – Autoafirmação na expressão de afeto positivo nas fases de pré e pós intervenção

INTERPRETAÇÃO	PERCENTIS	ESCORE FATOR 2	PRÉ INTERVENÇÃO N = 57	PÓS INTERVENÇÃO N = 57	P
<b>Repertório bastante elaborado de HS (superiores).</b>	De 80 a 100	De 10,64 a 11,70	15	16	0,8355
<b>Bom repertório de HS (médios superiores).</b>	De 55 a 75	De 9,75 a 10,52	16	20	0,4262
<b>Repertório médio.</b>	Próximos a 50	Próximos a 9,62	08	09	0,7073
<b>Repertório de HS abaixo da média (médio inferior).</b>	De 25 a 45	De 8,19 a 9,38	10	09	0,8059
<b>Repertório de HS inferior.</b>	De 01 a 20	De 3,01 a 7,80	08	03	0,1390
<b>Total de participantes</b>			57	57	

Fonte: Dados primários

O escore fatorial 2 levanta o repertório das respondentes no que diz respeito às habilidades de autoafirmação na expressão de afeto positivo, onde não há risco interpessoal ou apenas um risco mínimo de reação indesejável do interlocutor (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005).

Na fase de pré intervenção, os resultados apontaram 54% das participantes com repertório de habilidades em nível médio superiores a superiores, e 46% delas com repertório de habilidades em nível médio a inferiores. Na segunda fase houve um aumento percentual de participantes com repertório de habilidades médio superiores a superiores, que somaram 63% delas. E houve um decréscimo no repertório de habilidades sociais nos níveis médio a inferior, cuja soma resultou em 27% das participantes. Cabe ressaltar que houve uma diminuição na incidência de repertório inferior, que passou de 08 para 03 participantes, o que corresponde a apenas 5% delas. No entanto, as diferenças entre os escores da primeira e da segunda fase não foram consideradas significativas.

Os resultados desse fator se mostraram estáveis durante todo o período de intervenção, demonstrando que esta não mobilizou aspectos comportamentais relacionados à iniciativa de elogiar pessoas ou agradecer elogios, e defender em grupo outra pessoa, por exemplo. Uma possibilidade para explicar esse achado pode estar relacionada às reflexões estimuladas ao longo dos encontros, por meio das perguntas, que não trataram diretamente dessa temática, e priorizaram outros assuntos no intuito de desenvolver a empatia nos grupos, assim como não houve uma iniciativa de abordagem das participantes neste sentido.

Tabela 6: Comparação dos dados relativos ao Fator 3 – Conversação e desenvoltura social, nas fases de pré e pós intervenção

<b>INTERPRETAÇÃO</b>	<b>PERCENTIS</b>	<b>ESCORE FATOR 3</b>	<b>PRÉ INTERVENÇÃO N = 57</b>	<b>PÓS INTERVENÇÃO N = 57</b>	<b>P</b>
<b>Repertório bastante elaborado de HS (superiores).</b>	De 80 a 100	De 7,68 a 9,62	17	31	0,0093
<b>Bom repertório de HS (médios superiores).</b>	De 55 a 75	De 6,76 a 7,51	13	11	0,6518
<b>Repertório médio.</b>	Próximos a 50	Próximos a 6,59	02	07	0,1144

<b>Repertório de HS abaixo da média (médio inferior).</b>	De 25 a 45	De 5,81 a 6,35	05	05	0,9300
<b>Repertório de HS inferior.</b>	De 01 a 20	De 3,12 a 5,54	20	03	0,0005
<b>Total de participantes</b>			57	57	

Fonte: Dados primários

As habilidades de conversação e desenvoltura social estão reunidas no escore fatorial 3, e retratam a capacidade de lidar com situações sociais neutras de aproximação, cujo risco de reação indesejável é mínimo, demandando, no entanto, traquejo social na conversação (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005).

Neste repertório, os resultados da fase de pré intervenção mostram que 52% das participantes apresentaram níveis médio superior e superior somados, indicando um bom conhecimento das normas de relacionamento cotidiano. Por outro lado, 48% das participantes tiveram um repertório de HS médio a inferior, sendo que destas a maioria incidiu neste último, denotando assim dificuldades no trato inter-relacional e social.

Na fase de pós intervenção, os resultados mostraram alteração, onde 73% das participantes apresentaram níveis médio superior e superior somados, tendo este escore um aumento significativo de 17 para 31 participantes ( $P = 0,0093$ ), e apenas 27% delas apresentaram níveis médio a inferior. Houve uma grande diminuição de incidência do nível inferior, passando de 20 para apenas 03 participantes, cujo decréscimo foi também significativo ( $p = 0,0005$ ). Altos escores neste fator são indicativos de um bom conhecimento das normas de relacionamento, que contribuem para o desempenho de habilidades sociais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005), e desta forma também estimulam positivamente os comportamentos empáticos.

Tabela 7: Comparação dos dados relativos ao Fator 4 – Autoexposição a desconhecidos ou a situações novas nas fases de pré e pós intervenção

<b>INTERPRETAÇÃO</b>	<b>PERCENTIS</b>	<b>ESCORE FATOR 4</b>	<b>PRÉ INTERVENÇÃO N = 57</b>	<b>PÓS INTERVENÇÃO N = 57</b>	<b>P</b>
<b>Repertório bastante elaborado de HS (superiores).</b>	De 80 a 100	De 4,44 a 5,82	10	12	0,6417

<b>Bom repertório de HS (médios superiores).</b>	De 55 a 75	De 3,58 a 4,37	14	20	0,2266
<b>Repertório médio.</b>	Próximos a 50	Próximos a 3,32	06	06	1,0000
<b>Repertório de HS abaixo da média (médio inferior).</b>	De 25 a 45	De 2,33 a 3,21	12	10	0,6417
<b>Repertório de HS inferior.</b>	De 01 a 20	De 0,65 a 2,05	15	09	0,1790
<b>Total de participantes</b>			57	57	

Fonte: Dados primários

O escore fatorial 4 diz respeito à abordagem a pessoas desconhecidas ou situações novas, que envolvem maior risco de reação indesejável do outro (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005). Na primeira fase de avaliação, os resultados levantados apontaram 42% das participantes com bom repertório de HS neste fator, e 58% delas com resultados em nível médio, médio inferior ou inferior, somados. Neste percentual houve uma prevalência do nível inferior de HS.

Os resultados da segunda fase de avaliação revelaram um aumento percentual nos repertórios médio superior e superior, que somados corresponderam a 57% das participantes. Já os repertórios médio, médio inferior e inferior tiveram um decréscimo, somando agora 43% das participantes. No entanto, comparando as diferenças de escores entre os resultados de pré e pós intervenção, as mudanças não foram consideradas significativas.

Embora este fator tenha algumas semelhanças com o fator anterior, a abordagem se refere a fazer apresentações ou palestras a um público desconhecido, e pedir favores a pessoas desconhecidas (DEL PRETE; DEL PRETE, 2005). Neste sentido, também a intervenção não teve um alcance que pudesse promover tais comportamentos. Entretanto, não parece ter muita relevância para o desenvolvimento e manifestação da empatia nas relações interpessoais que se estabelecem no contexto do trabalho em que as participantes estão inseridas.

Tabela 8: Comparação dos dados relativos ao Fator 5 – Autocontrole da agressividade em situações aversivas, nas fases de pré e pós intervenção

INTERPRETAÇÃO	PERCENTIS	ESCORE FATOR 5	PRÉ INTERVENÇÃO N = 57	PÓS INTERVENÇÃO N = 57	P
<b>Repertório bastante elaborado de HS (superiores).</b>	De 80 a 100	De 1,56 a 2,86	04	06	0,5283
<b>Bom repertório de HS (médios superiores).</b>	De 55 a 75	De 1,16 a 1,54	20	20	1,0000
<b>Repertório médio.</b>	Próximos a 50	Próximos a 1,15	10	15	0,2680
<b>Repertório de HS abaixo da média (médio inferior).</b>	De 25 a 45	De 0,42 a 1,04	19	14	0,3091
<b>Repertório de HS inferior.</b>	De 01 a 20	De -1,01 a 0,37	04	02	0,4417
<b>Total de participantes</b>			57	57	

Fonte: Dados primários

As habilidades de autocontrole da agressividade em situações aversivas avaliadas pelo escore fatorial 5, dizem respeito à capacidade de reagir a estímulos aversivos do interlocutor, onde há uma verificação do controle da raiva e da agressividade, podendo ser expresso de forma socialmente competente (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005).

Tanto na fase de pré como de pós intervenção, os índices relacionados a um bom repertório de HS, somando os níveis médio superior e superior, tiveram resultados com pequeno percentual de diferença. Na primeira fase somaram 42% das participantes e na segunda fase 46%.

Pode-se observar maior variação entre os níveis médio, médio inferior e inferior, em que houve redução dos dois últimos e aumento de incidência no nível médio. Somados na primeira fase resultaram em 58% das participantes e na segunda fase 54%, o que resultou num pequeno decréscimo geral nestes níveis. No entanto, as diferenças entre os escores, na comparação entre antes e depois, não apresentaram diferenças significativas.

Este resultado denota que a reação a estímulos aversivos, como agressões, críticas, chacotas ou brincadeiras, pode não ser manifestada de forma socialmente competente, podendo ser repudiado de maneira mais direta ou agressiva pelas participantes que tiveram um repertório médio a inferior nos resultados do teste.

#### **4.5 Associação entre os resultados dos testes**

Os indicadores analisados, tanto no teste Palográfico, quanto no Inventário de Habilidades Sociais, remetem a características comportamentais e de personalidade que viabilizam verificar a presença de empatia em diferentes níveis. Inicialmente foram analisados os resultados gerais dos dois testes, dentro das categorias resultados favoráveis e resultados desfavoráveis à presença de um bom nível de empatia, com o uso do teste não-paramétrico Qui-Quadrado, ao nível de significância de 5%. Para comparar os resultados entre os dois testes psicológicos foi utilizado teste não-paramétrico de McNemar, também ao nível de significância de 5%.

Resultados favoráveis e desfavoráveis no teste Palográfico:

- a) Inclinação dos palos: Os resultados favoráveis considerados na avaliação relativa à inclinação dos palos, referem-se à soma de incidências nos seguintes itens: a) Necessidade de contato com as pessoas, adaptação a gostos e costumes; b) Reflete facilidade de adaptação, possibilidade de sintonizar as próprias necessidades com as dos demais, sem perder a individualidade, capacidade de compreender os outros e de levar em conta os próprios anseios. Os demais itens somaram na classificação de resultados desfavoráveis.
- b) Distância entre linhas: Foram considerados resultados favoráveis e, portanto, somados, os seguintes itens na análise da distância entre linhas: a) Relacionamento interpessoal equilibrado, respeitando limites adequados no convívio com os outros, moderação e ponderação no relacionamento interpessoal; b) Denota relacionamento social mais prudente, cauteloso e formal em novos contatos sociais, mas com o tempo vai se tornando mais sociável e adequado. Os demais itens somaram na classificação de resultados desfavoráveis.

Resultados favoráveis e desfavoráveis no Inventário de Habilidades Sociais:

No IHS os resultados favoráveis referem-se à soma de incidências dos repertórios em nível bom (médio superior) e bastante elaborado (superior). Os demais repertórios foram somados na classificação de resultados desfavoráveis.

Tabela 9: Comparação dos resultados gerais favoráveis e desfavoráveis dos testes nas fases de pré e pós intervenção

	PRÉ INTERVENÇÃO N = 57		PÓS INTERVENÇÃO N = 57		P
	Resultados favoráveis	Resultados desfavoráveis	Resultados favoráveis	Resultados desfavoráveis	
<b>Teste Palográfico Inclinação dos palos</b>	05	52	38	19	0,0080
<b>Teste Palográfico Distância entre linhas</b>	28	29	46	11	0,0104
<b>IHS Score total</b>	30	27	42	14	0,0237

Fonte: dados primários

Tanto os resultados numéricos como estatísticos apresentados nos dois indicadores do teste Palográfico e no Escore total do IHS, revelaram diferenças significativas que demonstram aumento dos resultados favoráveis e diminuição dos resultados desfavoráveis, após a intervenção, os quais têm grande importância na avaliação da empatia, pois verificam e confirmam o aumento do nível da mesma na fase de pós intervenção.

Também foram comparados os dois indicadores levantados no teste Palográfico com os fatores do IHS, que correspondem a eles. Somente o fator 5 do IHS não teve correspondência direta com os indicadores do teste Palográfico, e por isso não foi analisado comparativamente. Os resultados favoráveis e desfavoráveis nestas avaliações seguem a mesma classificação descrita e aplicada ao cálculo dos resultados gerais de cada teste.

A expressão da personalidade e das características comportamentais relacionadas ao contato social e afetivo, avaliadas no teste Palográfico pela inclinação dos palos, teve seus resultados comparados com os fatores 1 e 2 do IHS, os quais se referem à capacidade de lidar com situações interpessoais que demandam a afirmação e defesa de direitos e autoestima, com risco potencial de reação indesejável; e habilidades de autoafirmação na expressão de afeto positivo, sem risco interpessoal de reação indesejável do interlocutor, respectivamente.

Os resultados do indicador relativo ao desejo de proximidade com os outros ou seu distanciamento, avaliado pela análise da distância entre linhas no teste Palográfico, foram comparados com os resultados dos fatores 3 e 4 do IHS, que analisam as habilidades de conversação e desenvoltura social; e a abordagem a pessoas desconhecidas ou situações novas, respectivamente.

Tabela 10: Comparação entre a inclinação dos palos e os Fatores 1 e 2 do IHS nas fases de pré e pós intervenção

	PRÉ INTERVENÇÃO N = 57		PÓS INTERVENÇÃO N = 57	
	Resultados favoráveis	Resultados desfavoráveis	Resultados favoráveis	Resultados desfavoráveis
<b>Teste Palográfico</b>	05	52	38	19
<b>Inclinação dos palos</b>				
<b>IHS Fator 1</b>	25	32	41	16
<b>P</b>		0,0001		0,5475
<b>IHS Fator 2</b>	31	26	36	21
<b>P</b>		0,0001		0,6978

Fonte: Dados primários

Na comparação entre a inclinação dos palos, do teste Palográfico, com o fator 1, do IHS, observa-se que na fase de pré intervenção, as diferenças entre os resultados dos testes foram significativas, quando o esperado é que não houvesse discrepância entre eles. Para analisar as causas dessa diferença, foram trazidos alguns aspectos que podem ser considerados.

O teste Palográfico é um teste que mede preferencialmente o comportamento expressivo do sujeito, o qual reflete a estrutura mais profunda da personalidade, mas pode vir a avaliar aspectos mais adaptativos e instrumentais, que são determinados pelas necessidades do momento e da situação, e tendem à adequação e controle por parte dos sujeitos (ALVES; ESTEVES, 2005).

Neste sentido, os protocolos dos primeiros encontros revelaram um comportamento manifesto de desconfiança das participantes, que pode ter aparecido no resultado deste indicador, de forma circunstancial e não estrutural da personalidade, o que explica a diferença de resultados entre os dois testes na primeira fase de aplicação. No IHS, o objetivo é caracterizar o desempenho social em diferentes situações, que são colocadas hipoteticamente, onde o indivíduo vai responder colocando-se naquela situação, sem necessariamente estar vivendo-a

naquele momento (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2005), o que explica a não alteração circunstancial neste teste.

Com relação à fase de pós intervenção de ambos os testes, não houve diferença significativa na comparação dos resultados entre eles, o que denota um levantamento equivalente dos mesmos. Nesta fase não houve o comportamento de desconfiança das participantes, que já havia sido dirimido. Assim o levantamento do teste Palográfico não foi alterado por um resultado circunstancial.

No levantamento comparativo entre os resultados da inclinação dos palos e do fator 2, na fase de pré intervenção, ocorreu a mesma discrepância relatada na relação com o fator 1, onde cabe a mesma análise já exposta. Na segunda fase de levantamento, não há diferença significativa entre os resultados dos dois testes, dado que fortalece a confiabilidade de ambos.

Tabela 11: Comparação entre a distância entre linhas e os Fatores 3 e 4 do IHS nas fases de pré e pós intervenção

	PRÉ INTERVENÇÃO N = 57		PÓS INTERVENÇÃO N = 57	
	Resultados favoráveis	Resultados desfavoráveis	Resultados favoráveis	Resultados desfavoráveis
<b>Teste Palográfico</b>	28	29	46	11
<b>Distância entre linhas</b>				
<b>IHS Fator 3</b>	30	27	42	15
<b>P</b>	0,7104		0,3809	
<b>IHS Fator 4</b>	24	33	32	25
<b>P</b>	0,4563		0,0063	

Fonte: Dados primários

A comparação entre os resultados dos testes, considerando a distância entre linhas do teste Palográfico e o fator 3 do IHS, tanto na fase de pré ( $p = 0,7104$ ) como pós intervenção ( $p = 0,3809$ ), demonstra que não há diferença significativa entre eles, o que denota um levantamento uníssono, aumentando assim a confiabilidade do resultado de ambos, que na avaliação individual tiveram resultados significativos indicativos de aumento da empatia pós intervenção.

Isso significa que o desejo de proximidade com os outros, analisado no teste Palográfico pela distância entre linhas teve um aumento significativo após a intervenção relacionando-se

com o aumento do nível de conversação e desenvoltura social, analisado pelo fator 3 do IHS, que retrata a capacidade de lidar com situações sociais neutras de aproximação.

Na fase de pré intervenção, não há diferença significativa dos resultados no levantamento do indicador relativo à distância entre linhas, do teste Palográfico, em relação aos resultados do fator 4 do IHS ( $p = 0,4563$ ). Porém, com relação aos resultados da segunda fase de aplicação, houve uma diferença, que apontou resultados favoráveis em maior número no indicador do teste Palográfico, com resultado significativo, em relação ao resultado do fator 4 do IHS ( $p = 0,0063$ ).

Estes dados também necessitam de análise, considerando os indicadores comportamentais verificados e comparados nos testes. Enquanto o teste Palográfico verificou, pela distância entre linhas, o indicador relativo ao desejo de proximidade com os outros ou seu distanciamento, este desejo pode não se manifestar na situação verificada pelo fator 4, que se refere à autoexposição a desconhecidos ou situações novas, estando presente, no entanto, em outras situações, como a verificada pelo fator 3, que se refere à conversação e desenvoltura social.

Portanto, o fato de os resultados diferirem, demonstra que as habilidades sociais no quesito autoexposição a desconhecidos ou situações novas, levantadas no Fator 4 do IHS não sofreu mudanças significativas em seus escores, apesar de haver uma mudança significativa positiva no que diz respeito ao desejo de proximidade com os outros, levantado no teste Palográfico.

## 5 DISCUSSÃO

Os resultados são discutidos e integrados com o aporte teórico neste capítulo, e validam a intervenção dentro desta perspectiva teórico-metodológica proposta no objetivo do trabalho, para o desenvolvimento da empatia no processo inter-relacional no referido grupo de trabalhadoras.

Os protocolos dos encontros permitiram uma análise das características inter-relacionais dos grupos, o papel da fala/escuta no desenvolvimento da empatia e os efeitos da intervenção em seu processo evolutivo.

Inicialmente observou-se a fragilidade dos grupos, que mais se assemelhavam a agrupamentos, conforme caracterizado por Zimmerman (1997), em que as participantes estavam partilhando um mesmo espaço, porém visando interesses individuais, o que ficou evidenciado nas análises das falas registradas nos protocolos dos primeiros encontros. Entre estas destacam-se a ausência de um olhar mais profundo e atento entre as participantes: “Eu não imaginava que você fosse assim”; a dificuldade de conviver com as diferenças: “Trabalhar com várias pessoas diferentes às vezes é estressante”; e a dificuldade de trabalharem juntas: “Sinto dificuldade quando alguma colega não está muito disposta a trabalhar, (...) porque não quer mesmo”; “Tem gente que foge do serviço, não colabora, não trabalha em equipe”; “Fiquei doente pelo estresse e pela falta do trabalho em equipe”.

Agrupamentos no trabalho são destacados por vários autores (BATITUCCI, 2002; MOSCOVICI, 2003; BELASCO, 2005; GARDENSWARTZ et al., 2012; ANZIEU; MARTIN, 2003; DEJOURS, 2014), mas que podem se tornar grupos quando são reconhecidos objetivos em comum e necessidades de interação (BIEHL, 2004; DUHÁ, 2007; IVANCEVICH, 2008), o que aconteceu ao longo dos encontros. Este fato ficou evidenciado por posteriores colocações das participantes: “Conseguir sentir o trabalho, bem como o grupo de trabalho, não tem preço”; “Cada um tem seu jeito, mas tem que pensar que o trabalho é nosso e as responsabilidades são do grupo”; “O grupo agora está mais unido”.

O desafio de conviverem e trabalharem juntas, compartilhando tarefas, e suportar restrições impostas pelo trabalho (FREUD, 1930) somado às dificuldades inter-relacionais, no sentido de acolher o outro em sua singularidade (MARANDON, 2003; MOSCOVICI, 2003), e o sentimento de desconfiança (pelas indagações quanto à possibilidade de demissões decorrentes dos encontros), que emergiram ainda nos primeiros encontros, pelas falas e reações

das participantes, reforçaram a percepção de que se tratava de grupos com baixo nível de empatia. Repetiram-se nos grupos falas que ilustram estes achados, como: “Muito baixo astral, fica difícil de trabalhar, às vezes volto chorando para casa”; “Não gostamos de pessoas que reclamam de tudo”; “Não gosto de gente fofoqueira, mentirosa”.

Por outro lado, o reconhecimento da necessidade do outro, e os sentimentos ambivalentes relacionados a essa necessidade (FREUD, 1921) também foram manifestados pelos grupos em alguns encontros, principalmente naqueles em que foram levantados os aspectos favoráveis e desfavoráveis no trabalho e nas relações que ali se estabelecem, mas que possibilitaram trazer à tona conflitos e dificuldades, que foram trabalhados: “(Incomoda) Quando a colega mais critica o trabalho dos outros, e menos trabalha”; “Incomoda quando ficam adiando o trabalho, deixando para outro dia”.

Ao longo dos encontros, o processo de mobilização interna de cada participante dentro dos grupos tornou-se perceptível, na medida em que elas revelavam a capacidade de reconhecerem as diferenças entre si e os outros, de compreenderem a própria singularidade e de darem espaço para as diferenças individuais, como ilustram as seguintes falas: “Devemos aceitar as pessoas e saber que não vamos conseguir mudar elas”; “Ninguém é igual, todos temos que aprender a respeitar as diferenças”; “É importante quando a gente consegue enxergar que a pessoa com a qual temos desavenças pode ser diferente, e que a pessoa não é o problema”. Estes dados encontram respaldo nos estudos de vários autores (FREUD, 1920-1922; MEZAN, 2002; LACOUR, 2015), que afirmam ser a construção da própria imagem e da constituição como indivíduo, frutos da interação com o outro, que o legitima e o humaniza.

O campo grupal dinâmico, que se formou a partir da interação dentro dos grupos (ZIMERMAN, 2000; HOCHMANN, 2012; ANZIEU; MARTIN, 2013), possibilitou a manifestação do processo de identificação, que permite expressar laços emocionais com as pessoas (FREUD, 1920-1922). Os temas abordados em alguns encontros pareceram estimular esse processo, principalmente naqueles em que as participantes falavam de si e ouviam as histórias das colegas também. Segundo Tisseron (2014) experimentar uma emoção próxima da sentida por outrem é a primeira condição para o desenvolvimento da empatia.

Com relação ao papel da fala/escuta no desenvolvimento da empatia, cumpre destacar que nenhum outro recurso, além da presença e participação de cada trabalhadora, da condução dos encontros pelas perguntas iniciais e apontamentos feitos pela pesquisadora, e da leitura dos relatórios dos encontros foi utilizado. Era na interface entre elas, em seus movimentos

corporais, expressões faciais e principalmente nas falas, que o processo de intervenção teve seu curso. Tisseron (2014) afirma que a linguagem oral tem uma grande força em situações com forte participação afetiva, e ainda mais forte quando gestos, emoções e sensações estão igualmente implicados.

A possibilidade de falar colocada em ação dentro de um espaço para também pensar e ouvir, constituiu a essência do processo de desenvolvimento da empatia, que foi privilegiado pelo método da Clínica Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS, 2009), a partir da análise de situações e do sentido que elas foram adquirindo para cada participante individualmente e para os grupos. O acesso à intersubjetividade foi possibilitado pelo uso da palavra, na busca da realidade e da vivência subjetiva do trabalho, como afirmam Mendes e Araújo (2012).

Desta forma, foi possível às participantes expressarem sua subjetividade, por meio da palavra, no processo de interação nos grupos, o que é coerente com as afirmações de vários autores, como Dejours (1993), Vergara e Davel (2010) e Anzieu e Martin (2013). A ampliação do autoconhecimento, a troca de experiências pessoais entre as participantes, abriram um espaço para o diálogo, e estimularam o desenvolvimento da capacidade de enxergar, interpretar, compreender e acolher os sentimentos e comportamentos das colegas em sua singularidade, o que caracteriza a empatia, segundo Marandon (2003).

O espaço aberto para a reflexão construiu um lugar, constituindo-se como uma instância psíquica grupal, que permitiu e estimulou as transformações nos grupos, em que o papel da fala/escuta foi determinante, e resultaram numa maior aproximação entre as participantes. Tais resultados confirmam os estudos de Christophe Dejours (1993; 2012; 2014) e de Álvaro Melo e Ana Magnólia Mendes (2009), que afirmam ser a linguagem mediadora na construção do coletivo de trabalho, fortalecendo as relações de empatia.

Os relatos das participantes levantados durante o processo de intervenção, analisados em nível de discurso e registrados nos protocolos, denotaram mudanças positivas nos relacionamentos interpessoais e permitiram trazer apontamentos quanto ao desenvolvimento da empatia das participantes e outros efeitos observados ao longo dos encontros. Na medida que os encontros se sucediam, as reações empáticas começaram a ficar mais evidentes: “Devemos estar abertos ao novo e não só dizer “não dá”. Temos que tentar”. “A compreensão é a melhor forma de ajudar”; “Estou gostando de poder falar (...), conhecer mais as colegas, me aproximar delas”; “Antes parecia tão complicado resolver um problema, no entanto é muito simples encontrar as soluções dentro do grupo”.

Quanto à autopercepção e autoconhecimento, as participantes demonstraram darem-se conta das próprias características e do impacto que o próprio comportamento pode causar nas outras pessoas. A ampliação da capacidade de escuta empática, que viabilizou enxergar e interpretar os sentimentos e comportamentos das colegas também foi observada, o que gerou um aumento da compreensão dos outros e seu acolhimento. O aumento da tolerância e/ou aceitação das diferenças contribuiu para a diminuição das críticas e juízos de valor precipitados. Estes dados encontram respaldo teórico em Freud (1921), o qual afirma que o olhar sobre si sobre o outro permite a construção da singularidade e da diferença, e em Marandon (2003), que coloca os esforços para acolher outrem em sua singularidade como definidores da empatia.

Foi observado o aumento da empatia, também pela melhoria da qualidade da comunicação, que se tornou mais clara e aberta, facilitando a administração de conflitos e a resolução de problemas, conforme relatado pelas participantes em vários momentos do processo de intervenção, pois, conforme Tisseron (2014), a empatia pode ser um pressuposto para construção de uma comunicação com maior qualidade.

O significado do trabalho foi aprofundado, a partir da reflexão acerca do seu sentido, importância e valor na vida das participantes, como para outras pessoas. As dificuldades no trabalho também foram analisadas, tanto em nível operacional, como em nível inter-relacional. As tomadas de consciência permitiram construir uma representação mais justa das situações, desenvolvendo a capacidade de insights, ocasionando evoluções pessoais e mudanças práticas no trabalho (DEJOURS, 1993, 2012; BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011; BUENO; MACÊDO, 2012).

Estes resultados são indicativos da melhora na qualidade das inter-relações e diminuição de conflitos, que convergem com os resultados obtidos por Falcone (1999) e Rodrigues et al. (2014), em suas pesquisas sobre o desenvolvimento da empatia a partir de intervenções, e sustentam a verificação do aumento do nível de empatia das participantes.

Os resultados dos testes vêm ao encontro da análise dos protocolos dos encontros, que evidenciaram mudanças comportamentais favoráveis, com impacto positivo nas relações interpessoais, desencadeadas pelo processo de intervenção fundado na Clínica Psicodinâmica do Trabalho, que se mostrou válido para desenvolver a empatia nos grupos.

Quanto aos resultados gerais favoráveis e desfavoráveis, tanto o teste Palográfico como o IHS revelaram mudanças sugestivas de aumento da empatia na segunda fase de aplicação, pelo aumento significativo dos resultados favoráveis e diminuição dos resultados desfavoráveis.

Tais resultados mostram que as participantes desenvolveram habilidades empáticas nas relações interpessoais durante o processo de intervenção e são importantes porque vêm ao encontro dos resultados qualitativos já descritos, validando a intervenção sob o enfoque da Clínica Psicodinâmica do Trabalho.

As análises individuais dos dois itens avaliados no teste Palográfico (inclinação dos palos e distância entre linhas) mostram um decréscimo significativo na variável relacionada à atitude de reserva, e um aumento significativo na variável relativa à facilidade de adaptação, avaliadas no item inclinação dos palos. Estes dados refletem no comportamento de maior sociabilidade e estabelecimento de relações sociais e afetivas (ALVES; ESTEVES, 2004), que foi observado de forma crescente nos grupos, durante o processo de intervenção.

E na avaliação do item distância entre linhas, também houve uma diferença significativa, com o aumento significativo do indicador relativo ao relacionamento interpessoal equilibrado, e uma redução significativa do indicador relacionado à instabilidade nos relacionamentos, que denotam o desejo de proximidade com os outros (ALVES; ESTEVES, 2004), também desenvolvido pelos grupos.

Com relação ao IHS, nem todos os resultados fatoriais tiveram mudanças positivas significativas na comparação entre as duas fases de aplicação. Nos fatores 1 (enfrentamento e autoafirmação com risco), e 3 (conversação e desenvoltura social) os resultados revelaram mudanças positivas significativas indicadoras de aumento da empatia. No entanto, os fatores 2 (autoafirmação na expressão de afeto positivo), 4 (autoexposição a desconhecidos ou a situações novas) e 5 (autocontrole da agressividade em situações aversivas) embora tenham melhorado os resultados, estes não foram significativos.

Os resultados positivos levantados pelo IHS reforçam os achados dos protocolos e do teste Palográfico, demonstrando que houve mudança favorável com relação à capacidade de se colocar no lugar de outrem, a partir da abertura para aproximação, conhecimento de si, reconhecimento das diferenças e aceitação do outro, dentro de um comportamento social empático, o que vem ao encontro da concepção de Tisseron (2014), o qual refere como características da empatia a capacidade de entrar em ressonância com estados sensoriais e emocionais do interlocutores, assim como a capacidade de ter uma representação do seu funcionamento mental e afetivo.

O fator 4 do IHS avalia habilidades pouco requeridas nas relações interpessoais no contexto das participantes, uma vez que não há demanda para situações de autoexposição a

desconhecidos, como palestras ou atividades afins, e por isso o fato de não ter havido uma mudança favorável significativa, não diminui a validade dos resultados positivos.

Por outro lado, pode-se verificar algumas limitações do processo de intervenção, que não atingiu resultados significativos nos fatores 2 e 5, seja por não terem sido abordados diretamente, como por não terem sido trazidos pelos grupos. Neste caso, levou-se em consideração o próprio método de intervenção, que prioriza a atenção à demanda das participantes (DEJOURS, 1987:1992; MENDES; ARAÚJO, 2012; HELOANI; LANCMAN, 2004), sem intervir de maneira forçada no intuito de trabalhar algum comportamento específico. Também pode-se levar em consideração o número limitado de participantes para a avaliação estatística, que poderia apresentar mais resultados significativos em uma amostra com N maior.

Na comparação dos resultados dos dois indicadores do teste Palográfico com os fatores do IHS correspondentes, só houve discrepância na primeira fase de aplicação entre a inclinação dos palos, do teste Palográfico e os fatores 1 e 2 do IHS; e entre a distância entre linhas, no teste palográfico e o fator 4, do IHS, na segunda fase de aplicação. Os demais resultados ficaram emparelhados, o que reforça a sua confiabilidade em ambos os testes, e nos resultados da intervenção.

Neste sentido, a perspectiva teórico-metodológica proposta por Dejours (1987:1992), em que a subjetividade, como construção sócio psíquica da relação com os outros (MERLO; MENDES, 2009), não só permitiu como estimulou, pelo uso da fala e da escuta no contato intragrupal, desenvolver no grupo de trabalhadoras pesquisado, aspectos inter-relacionais que possibilitaram ressignificar as relações, fortalecendo os vínculos pela maior aproximação social e afetiva, pela solidariedade, e pelo desenvolvimento da empatia (MENDES, 2007; MENDES; ARAÚJO, 2012, BUÊNO; MACÊDO, 2012; LECOMTE, 2014).

A experiência vivida no processo de intervenção realizado a partir da perspectiva teórico-metodológica da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, também evocou algumas reflexões, assim como os limites desse estudo, que podem contribuir para futuras pesquisas nesta área. Cumpre ressaltar que o envolvimento interventivo e participativo, característico do método da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, indissociável da pesquisa-ação, constituiu um desafio diante dos diferentes resultados que este tipo de pesquisa pode trazer. Usar esse método para promover o desenvolvimento da empatia em grupos de trabalho, sem modelar a intervenção diretamente a este propósito, e verificar se os fundamentos do método de

Christophe Dejours, seriam capazes de sustentar essa possibilidade, envolveu uma expectativa que poderia não se concretizar.

Por outro lado, evitar cair em um excesso de subjetividade, na sustentação dos achados a partir da escuta das participantes, fundamentando-os com consistência teórica e ao mesmo tempo não deixando empobrecer ou esvaziar do seu conteúdo singular, requereu da pesquisadora ao mesmo tempo sensibilidade e respaldo teórico. E neste sentido houve uma dedicação redobrada, porém suscetível a falhas e lacunas, como toda a ação humana.

O levantamento e análise dos dados do processo de intervenção, registrados nos protocolos, em que foram analisados os principais relatos, comentários e ideias comuns representativos dos grupos, deixaram de fora as peculiaridades de cada um dos nove grupos, que caracterizam as diferenças entre eles. Embora não abarcasse o objetivo deste trabalho, trata-se de um material que poderia trazer novos achados, a partir de uma pesquisa com outros objetivos.

A ausência de instrumentos para avaliar a empatia produzidos em âmbito nacional, leva pesquisadores a buscarem escalas internacionais, adaptá-las e validá-las à realidade brasileira (FALCONE, 1999). Nesta pesquisa, foram utilizados instrumentos de avaliação validados pelo Conselho Federal de Psicologia, que avaliam a empatia dentro das habilidades sociais, porém não são específicos só para este fim.

O fato de não se ter constituído um grupo de controle, permitiu apenas verificar as diferenças comportamentais entre participantes e não participantes, a partir das falas das participantes, que lamentaram a não participação de parte do grupo de trabalhadoras da área de limpeza da IES, porque percebiam no dia-a-dia as diferenças nas inter-relações de trabalho.

O fato de não terem sido encontradas publicações com intervenção para desenvolvimento da empatia dentro do método da Clínica Psicodinâmica do trabalho, dificultou comparar em detalhes os resultados desta pesquisa com outras, também no que diz respeito aos testes utilizados, que diferiram daqueles usados em outras pesquisas para avaliação dos níveis de empatia.

O tempo de duração de cada encontro, que não ultrapassou uma hora, poderia ter sido um pouco mais longo (01h30, por exemplo), o que é compatível com o método da Psicodinâmica do Trabalho (MENDES, 2007; DEJOURS, 2014), pois na maioria das vezes a conversa tinha que ser interrompida em razão do seu término, no momento em que os assuntos ainda estavam em plena discussão. Por outro lado, o término de cada encontro não impedia a

continuidade da reflexão interna de cada participante e podiam alimentar o desejo do novo encontro.

Outro aspecto limitante diz respeito à verificação da permanência, aumento ou diminuição dos efeitos da intervenção ao longo do tempo, que não foi possível ser levantado até o término deste trabalho, mas que será realizada, fora da pesquisa, para aprofundar o conhecimento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou investigar o desenvolvimento da empatia no processo inter-relacional em grupos de trabalho, a partir de uma intervenção sob o enfoque da Clínica Psicodinâmica do Trabalho e da aplicação de testes.

A utilização adaptada do método da Clínica Psicodinâmica do Trabalho mostrou-se válido neste processo de mudança, o qual priorizou a fala e a escuta das trabalhadoras. Neste sentido, observa-se a importância do contato humano que possibilite a comunicação e a interação entre as pessoas. Um recurso tão simples e básico muitas vezes negligenciando ou desvalorizado nas organizações. Os resultados da análise dos protocolos dos encontros, que demonstraram a evolução da empatia no processo inter-relacional nos grupos, ao longo de seis meses de intervenção, foram corroborados pelas avaliações psicológicas, realizadas por meio das aplicações dos testes Palográfico e IHS, na comparação entre as duas fases de pré e pós intervenção.

Neste sentido, observou-se a utilidade e importância do uso do teste Palográfico e do Inventário de Habilidades Sociais para identificar o nível de empatia no comportamento individual e grupal, e a necessidade de desenvolver esta habilidade no referido grupo a fim de melhorar as relações interpessoais no trabalho.

Outro aspecto a ser refletido diz respeito ao alcance que o trabalho de intervenção teve na vida das participantes, em que outros ganhos não acessados pelos testes também apareceram. A mobilização dos recursos psíquicos das participantes, não só em nível cognitivo, como também afetivo, estimulada pela intervenção psicodinâmica, possibilitou a elas transformarem e elaborarem as relações interpessoais e vivências no trabalho, gerando uma maior identificação das trabalhadoras com o mesmo, dando-lhe maior sentido e propriedade, assim como um sentimento de realização.

Também pode-se externar a experiência vivida pela pesquisadora, e qual o significado que teve para sua vida pessoal e profissional. Os resultados trazidos e analisados no corpo do trabalho, responderam aos requisitos científicos, não menos importantes, mas a singularidade que perpassou a experiência, teve uma dimensão subjetiva e sutil, cuja riqueza é difícil dimensionar e expressar.

Nestas palavras busca-se ilustrar um pouco do muito que foi vivido e aprendido com as pessoas a quem foram dedicados seis meses de contato e convivência. Mais que estudar a empatia, foi possível experimentar, na relação com o outro, este sentimento. Ainda que tenha havido sempre o cuidado de preservar a posição de pesquisadora, foi inevitável sentir e guardar, como experiência maior, o que ficou deste contato.

Olhar para o outro, senti-lo, ouvi-lo e reconhecê-lo em sua singularidade é um exercício de humanidade, que parece escasso em nossos dias. Aceitar as diferenças, compreendê-las e doar-se abdicando um pouco das próprias vontades para atender outrem necessita de um forte sentimento empático e de acolhimento. E as pessoas os manifestam em diferentes formas, intensidades, características. Ou podem não manifestar.

Conceitos e explicações de diferentes autores foram trazidos e analisados, todos com fundamentos teóricos, os quais deram suporte para esta pesquisa. Mas é possível dizer que talvez ainda seja difícil descrever cientificamente o sentimento empático em toda sua dimensão, que pode existir ou não entre as pessoas.

Para ampliar a compreensão do comportamento humano nas organizações há que se analisar em maior profundidade os fenômenos do campo grupal que se forma pela interação humana. De outra parte, a busca do sentido das ações humanas, implicam necessidades, sejam elas individuais ou sociais, manifestadas pelo psiquismo de cada sujeito, isoladamente ou em interação.

A presente pesquisa reforça a importância de promover o desenvolvimento de habilidades empáticas no contexto do trabalho, a fim de proporcionar melhor interação e relacionamento interpessoal, bem como de favorecer o trabalho em grupo e minimizar conflitos. O trabalho envolve uma parcela considerável da vida e atividade humanas, cuja qualidade depende de vários fatores, estruturais, comportamentais e relacionais. Investir nas relações humanas no trabalho é valorizar o que há de mais profundo na existência humana: sua identidade e singularidade.

O término de um trabalho pode ser um começo, não um fim. Além de trazer o percorrido científico e empírico, deve ser uma porta aberta para ir além ou traçar novos caminhos. Neste sentido, outras pesquisas podem ser desenvolvidas, principalmente buscando reforçar os estudos sobre a empatia em grupos de trabalho, sem se limitar a um caráter mais convencional de pesquisa, a fim de renovar o olhar sobre esse fenômeno.

Com isso, sugere-se pesquisas que utilizem a perspectiva teórico-metodológica da Clínica Psicodinâmica do Trabalho para desenvolver a empatia em grupos de trabalhadores de outras áreas de atuação, como por exemplo que exerçam cargos de liderança; pesquisas que avaliem como a implantação de políticas gerencias proativas em matéria de escuta e de compreensão de trabalhadores podem modificar a empatia organizacional; que investiguem a influência dos sujeitos externos (clientes, fornecedores, etc.) sobre o desenvolvimento da empatia nos grupos de trabalho; que viabilizem experimentar novas formas de intervenção para desenvolver a empatia em grupos de trabalho e estudar quais apresentam melhores resultados.

Com um campo tão vasto ainda a ser explorado, e que parece ser inesgotável, uma vez que novos fenômenos comportamentais surgem com a própria evolução do homem em sociedade, muitas pesquisas poderão dar continuidade às discussões, e quem sabe, ou principalmente, contribuir com avanços científicos, sociais e organizacionais sobre este tema.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Inteligência social**. São Paulo: M. Books, 2006.

ALVES, I. C. B.; ESTEVES, C. **O Teste Palográfico na avaliação da personalidade**. 1 ed. São Paulo: Vetor, 2004.

ANZIEU, D.; MARTIN, J.I. **La dynamique des groupes restreintes**. 2 ed. Paris: PUF, 2013.

BAREMBLITT, G. **Grupos: teoria e técnica**. 2 ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1986.

BATITUCCI, M. D. **Equipes 100%: O novo modelo do trabalho cooperativo no 3º milênio**. São Paulo: Pearson, 2002.

BELASCO, J. A. **Ensinando o elefante a dançar: como estimular mudanças na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

BIEHL, K. A. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BERTHOZ, A.; JORLAND, G. **L'empathie**. Paris: Odile Jacob, 2004.

BIRMAN, J. **Mal-estar na atualidade: a psicanálise e as novas formas de subjetivação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

BUENO, M.; MACÊDO, K. B. A Clínica Psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v. 2, n. 2, p. 307 – 318, 2012.

CARBONE et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 3, 1 ed. – 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 1996.

DAVENPORT, T. O. **Capital Humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DEJOURS, C. **A Loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho** – São Paulo: Cortez – Oboré, 1987: 1992.

\_\_\_\_\_. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Travail, usure mentale: nouvelle edition augmentée**. Paris: Bayard, 2000.

\_\_\_\_\_. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.) **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

\_\_\_\_\_. **Travail vivant 2: travail et émancipation**. Paris:Payot, 2009.

\_\_\_\_\_. **Trabalho, trabalho e emancipação**. Brasília: Paralelo 15, 2012.

\_\_\_\_\_. **Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C. et al. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2015.

DEJOURS, C.; JAYET, C. Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. In: DEJOURS, C. et al. **Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2015.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Inventário de habilidades sociais (IHS Del Prette): Manual de aplicação, apuração e interpretação**. 3 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

DYER, W. G.; DYER, W. G. Jr.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença (Team Building): Estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2011.

DIMON, M. **Psychanalyse et empathie: Psychanalyse, Neurosciences et Sociopolitique**. Paris: L'Harmattan, 2001.

DUHÁ, A. H. **Organizações de equipes efetivas: variáveis, processos e estratégias de investigação**. 2007. 98f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

ESCOSTEGUY, C. C. Estudos de Intervenção. In: MEDRONHO, R.A et al. **Epidemiologia**. 2 ed. São Paulo: Editora Atheneu, 2009.

FALCONE, E. A avaliação de um programa de treinamento da empatia com universitários. **Revista de Terapia Comportamental e Cognitiva**. v. 1, n. 1, p. 23-32, 1999.

FALCONE, E. et al. Inventário de Empatia (I.E.): Desenvolvimento e validação de uma medida brasileira. **Avaliação Psicológica**, 7, p. 321 – 334, 2008.

FREUD, S. (1920-1922) **Além do princípio de prazer**. Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud, v. XVIII. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

\_\_\_\_\_. (1921) **A psicologia das massas e a análise do eu**. In Edição standard brasileira das obras completas de Sigmund Freud. v. VII. Rio de Janeiro: Imago, 1972.

\_\_\_\_\_. (1929) **O mal-estar na cultura**. Porto Alegre: L&PM, 2010.

\_\_\_\_\_. (1930) **O mal-estar da civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

GARDENSWARTZ, L. et al. **Inteligência emocional na gestão de resultados**. São Paulo: Clio Editora, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 13 ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

GOLDSMITH, M.; CARTER, L. **Melhores práticas em gestão de talentos**: como as principais empresas do mundo geram, desenvolvem e retêm os melhores talentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

GUEDON, D.; BERNAUD, J. **Le retour de l'empathie**: Du construit psychologique original a l'empathie organisationnelle perçue. In.: [www.apio.ro/pru/index.php/prujournal](http://www.apio.ro/pru/index.php/prujournal). 2008.

GUIZONI, L. D. et al. Uma proposta brasileira para a Clínica Psicodinâmica do Trabalho. In: SCHLINDWEIN, L. D. C. (Org.). **Saúde mental e trabalho na Amazônia**: múltiplas leituras sobre prazer e sofrimento no trabalho. v. 1, Porto Velho: EDUFRO, 2013, v. I, p. 25-39.

GUIZONI, L. D. et al. Clínica psicodinâmica do trabalho: a prática em diversos contextos de trabalho. **Desafios: Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins**. v. 1, n. 1, p. 74-92, jul/dez, 2014.

HANS, D. Déplacements et immobilisations dans um groupe d'analyse des pratiques en situation d'intervention. In: GIUST-OLLIVIER, A. C.; OUALID, F. **Les groupes d'analyse des pratiques**. Toulouse: Érès, 2015.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Production**. v. 14, n. 3, p. 77-86, dez, 2004.

HOCHMANN, J. **Une histoire de l'empathie**. Paris: Odile Jacob, 2012.

ICKES, W.; SIMPSON, J. A. Managing empathic accuracy in close relationships. In.: ICKES, W. **Empathic accuracy**. New York: Guilford Press, 1997.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KESTENBERG, C. C. F. **Avaliação de um programa de desenvolvimento da empatia para graduandos em enfermagem**. 2010. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2010.

- KOLLER, S. H.; CAMINO, C.; RIBEIRO, J. Adaptação e validação interna de duas escalas de empatia para uso no Brasil. **Estudos de Psicologia**, v.18, p. 43-53, setembro/dezembro, 2001.
- KRZNARIC, R. **O poder da empatia**: A arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.
- LACOUR, M. Les groupes de soutien au soutien: enjeux et processus psychiques. In: OLLIVIER, A. C. G.; OUALID, F. (Org.). *Les groupes d'analyse des pratiques*. Toulouse: Érès, 2015.
- LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cad. Psicol. Soc. Trab.** v. 6, São Paulo, dez 2003 (versão impressa ISSN 1516-3717).
- LANCETTI, A. Para uma reformulação da experiência grupal. In.: BAREMBLITT, G. (Org.). **Grupos**: teoria e técnica. 2 ed. 5 reimpressão. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2010.
- LECOMTE, J. **La bonté humaine**: altruisme, empathie, générosité. Paris: Odile Jacob, 2014.
- LHUILIER, D. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MACÊDO, K. B.; FLEURY, A. R. D. O mal-estar docente para além da modernidade: uma análise psicodinâmica. **Revista Amazônica**, v. 9, n. 2, p. 217 – 238, 2012.
- MARANDON, G. Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance: clés pour la rencontre interculturelle. **Revista CIDOB d'Afers Internacionals**, n. 61-62, p. 259-282, 2003.
- MARTINS, S. T. F. Processo grupal e a questão do poder em Martín-Baró. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v.15 n.1, jan./jun. 2003.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATTOS, A. N. **Informação é prata, compreensão é ouro**. E-book. Canadá: Smashword, 2013. ISBN: 9781301047055.
- MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R. **Clínica psicodinâmica do trabalho**: O sujeito em ação. Curitiba: Juruá, 2012.
- MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Caderno de Psicologia Social e do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.
- MEZAN, R. **Interfaces da psicanálise**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- MORIN, E. **Para onde vai o mundo?** 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MOSCOVICI, F. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2003.

\_\_\_\_\_. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 15 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cad. EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, artigo 1, Rio de Janeiro, Dez. 2013.

MUCCHIELLI, R. **O trabalho em equipe**. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

NOBRE, T. L. **Motivação: Os desafios da gestão de Recursos Humanos na Atualidade**. 1 ed. 1ª Reimp. Curitiba: Juruá, 2011.

OLIVEIRA, M.; FALCONE, E.; RIBAS, R. A avaliação das relações entre a empatia e a satisfação conjugal: um estudo preliminar. **Interação**, v. 13, p. 287 – 298, 2009.

PINHEIRO, M. I. S. et al. Treinamento de habilidades sociais educativas para pais de crianças com problemas de comportamento. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 19, n. 3, p. 407 – 414, 2006.

PONTALIS, J.B. **A psicanálise depois de Freud**. Petrópolis, RJ : Vozes, 1972.

PRESTON, S. D.; DE WAAL, F. B. M. **Empathy: its ultimate and proximate bases**. Behavioural and Brain Sciences, 25, p. 1-72, 2002.

ROCHA, E.; ROCHA, K.; DURAN, C. **Gestão de pessoas para concursos: uma visão panorâmica**. v 1. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RODRIGUES, M. C. et al. Implementação e avaliação de um programa de desenvolvimento da empatia em estudantes de psicologia. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 914 – 932, 2014.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cad. EBAPE**, v. 13, n. 2, artigo 6, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2015.

SACOMANO N. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gestão & Produção**, v. 7, n. 2, p. 136-145, 2000.

SALOMÃO, M. A. Desenvolvimento de Equipes. In: BOOG, G. G. [Org.]. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Makron BOOKS, 1999.

SAMPAIO, L.R.; CAMINO, C.P.S.; ROAZZI, A. Revisão de aspectos conceituais, teóricos e metodológicos da empatia. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 29, p. 212-227, 2009.

SAMPAIO, L.R.; GUIMARÃES, P.R.B.; CAMINO, C.P.S.; FORMIGA, N.S.; MENEZES, I.G. Estudos sobre a dimensionalidade da empatia: tradução e adaptação do Interpersonal reactivity Index (IRI). **Psico**, v. 42, p. 67-76, 2011.

SENNET, R. **A corrosão do caráter**. 16 ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

SILVA, A. B.; NETO, J. R. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. GODOI, C. K. et al. (ORG.). São Paulo: Saraiva, 2006.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 7 ed. São Paulo: Cortez, 1996.

TISSERON, S. **L'empathie au coeur du jeu social**. Paris: Albin Michel, 2014.

VERGARA, S.C.; DAVEL, E. Gestão com pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In.: VERGARA, S.C.; DAVEL, E. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010.

WEIL, P. **Dinâmica de grupo e desenvolvimento em relações humanas**. Belo Horizonte: Itatiaia, 2002.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WELLINS, Richard S.; BYHAM, Williams C.; WILSON, Jeanne M. **Equipes zapp!: criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ZIMMERMAN, D. E. Fundamentos teóricos. In: ZIMMERMAN, D. E.; OSORIO, L. C. (Org.). **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos básicos das grupoterapias**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

**APÊNDICES****Apêndice 1**

Questionário individual para coleta de dados sócio-demográficos:
a) Nome:
b) Idade:
c) Escolaridade:
d) Estado civil:
e) Profissão:
f) Há quanto tempo trabalha nesta profissão:
g) Há quanto tempo trabalha na IES:
h) Em que Unidade trabalha:

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) n. \_\_\_\_\_**

Prezado Sr (a\_)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “O desenvolvimento da empatia em um grupo de trabalhadoras na perspectiva teórico-metodológica da Clínica Psicodinâmica do Trabalho, de responsabilidade da pesquisadora Marisa Canello Kuhn, sob orientação da Prof<sup>ª</sup>. Silvana Alba Scortegagna. Esta justifica-se pela necessidade de aprofundar estudos relativos ao desenvolvimento da empatia no ambiente de trabalho, a partir da possibilidade de fazer intervenções, buscando desenvolver o autoconhecimento e enriquecer as relações interpessoais. O objetivo geral desta pesquisa é verificar a eficácia de intervenção para desenvolvimento da empatia no processo inter-relacional em grupos de trabalho. A sua participação na pesquisa será em 12 encontros, que serão realizados nos dias \_\_\_\_\_, na sala \_\_\_\_\_ do(a) \_\_\_\_\_, no seu horário de trabalho, às \_\_\_\_\_ horas, com duração aproximada de 50 minutos cada um, onde você responderá a questões sobre o seu modo de pensar, de ser, e poderá interagir livremente, de forma verbal e/ou escrita, com a pesquisadora e demais participantes. Se for identificado algum sinal de desconforto psicológico da sua participação na pesquisa, a pesquisadora compromete-se em orientá-lo (a) e encaminhá-lo (a) para os profissionais especializados na área de RH. Ao participar da pesquisa, você terá os seguintes benefícios: a) desenvolvimento do autoconhecimento e possibilidade de enriquecimento das relações interpessoais no trabalho.

Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre quaisquer dúvidas relacionadas à pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo. Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Você não terá qualquer custo financeiro para participar da presente pesquisa e não receberá pagamento pela sua participação.

Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados individuais, sem revelar sua identidade. Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considere prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a pesquisadora responsável pelo estudo pelo fone 5499761116, com a orientadora da pesquisa Prof<sup>ª</sup>. Silvana Alba Scortegagna, fone 5491763784, ou com o Programa de Pós-graduação em Administração - FEAC, ou também pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo. Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o (a) pesquisador (a).

Passo Fundo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Nome do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do (a) pesquisador (a) responsável: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_