

Temas para Repensar...

5 - HARMONIA EM CONJUNTOS HETEROGÊNEOS

Prof. Lauro Sodré Neto

Empatia - habilidade de alguém se imaginar no lugar de outrem e compreender os sentimentos, motivações, idéias e ações deste.

Termo cunhado no início do Século XX, empregado predominantemente no âmbito das artes ou da psicologia.

Durante a Segunda Guerra Mundial, em momentos de grande tensão emocional, alguns estados-maiores anglo-americanos constituíam-se em autênticos conjuntos heterogêneos, trabalhando febrilmente com a mesma finalidade e perseguindo os mesmos objetivos. Foi quando surgiu a famosa frase de alerta: "Lembrem-se de que estamos lutando, juntos, contra o Eixo e não uns contra os outros".

A simples presença dessa frase de alerta revela o elevado grau de incompatibilidade reinante.

Havia notória falta de empatia e, em decorrência, grande dificuldade de relacionamento.

No nosso dia-a-dia, quando qualquer um de nós, tendo-se até por compreensivo e tolerante, diz a um filho que, se fosse ele, não agiria como ele está agindo, continua a não haver empatia. Para que haja empatia, sem a qual não pode haver a verdadeira compreensão, é necessário que um se identifique com os sentimentos, motivações, idéias e ações do outro. O pai que se colocasse na situação difícil em que o filho se encontra, sem antes se desvencilhar de suas características pessoais para tentar prever como agiria se fosse o próprio filho, com as características dele, com seu grau de maturidade, sua experiência e suas aspirações, com estímulos necessariamente diferentes dos seus próprios, jamais seria capaz de compreender as atitudes e comportamentos do filho, dialogar, comunicar-se com ele e orientá-lo.

Os mais citados exemplos de empatia são o do artista capaz de se identificar inteiramente com o personagem que interpreta, ou o do espectador que, por alguma forma de introjeção, sente-se envolvido naquilo a que assiste ou que contempla, ou, ainda, o de uma pessoa que se identifica com outra, a ponto de sentir o que, presume, a outra esteja sentindo.

Voltando aos conjuntos heterogêneos, muito mais freqüentes do que se supõe, nesta época de equipes múltiplas, organizações civil-militares, laico-elesiásticas, empresas, instituições e estados binacionais ou multinacionais, ressalta, na busca da otimização do desempenho, a importância da empatia.

Ao constituírem o notável conjunto heterogêneo que é a Escola Superior de Guerra - laboratório de pesquisa voltado para a segurança e para o desenvolvimento do Brasil, para a realização integral do homem brasileiro e para a busca do Bem Comum - seus fundadores, altos chefes militares que regressavam da FEB, haviam compreendido que a segurança e o desenvolvimento de uma nação dependem igualmente de civis e de militares; que urgia implantar um laboratório de altos estudos em que, juntos, civis e militares se dedicassem ao estudo do Brasil; e que esse instituto muito contribuiria para a realização plena da nação brasileira.

Surgiu, assim, a ESG, instituição de conteúdo híbrido e contingente militar; conjunto heterogêneo, planejado e implantado com características *sui generis*; onde tudo proporciona uma agradável ambiente de trabalho; onde todos colaboram descontraídos, em igualdade de condições e com elevado *esprit de corps*; onde, malgrado as fraquezas humanas e a natural resistência a mudanças, estimula-se a prática da empatia.

O êxito alcançado nesses primeiros quarenta anos de existência já a recomenda como exemplo a outros conjuntos heterogêneos, cujo desempenho seria bem melhor se pudessem contar com uma estrutura organizacional adequada e muita empatia.

É mais um tema para repensar. ■