



Uma pesquisa realizada nos EUA revelou que quase todos os CEOs entrevistados (99% deles) se consideram empáticos, enquanto apenas 65% dos funcionários percebem essa empatia em seus líderes. Os dados, extraídos do *State of Workplace Empathy 2026*, da Businessolver, apontam uma discrepância de 34 pontos percentuais. Essa realidade suscita uma reflexão crucial para os líderes: será que os colaboradores reconhecem a empatia que acreditam transmitir? Essa incerteza se manifesta na maneira como escutamos, comunicamos decisões e respondemos a questionamentos. O que parece claro para quem fala pode suscitar muitas dúvidas para quem escuta.

O *Future of Jobs Report 2025*, do Fórum Econômico Mundial, destaca a empatia e a escuta ativa como competências centrais para o trabalho. Para entender a experiência da equipe, os líderes precisam perguntar como suas orientações foram interpretadas, acolher relatos sobre as consequências de suas decisões e estar abertos a divergências. Esse *feedback* pode indicar a necessidade de revisar uma explicação ou atitude. É no diálogo que a liderança percebe como a sua comunicação é recebida.

Nas EFPC, essa interação também se estende aos participantes dos planos. Regras, prazos e escolhas previdenciárias estão entrelaçados com projetos de vida. Quando a liderança compartilha critérios, esclarece os limites de uma decisão e escuta as incertezas da equipe, proporciona referências valiosas para o trabalho de cada profissional. A comunicação empática e assertiva que se constrói nessa relação interna torna-se evidente quando participantes e assistidos encontram profissionais dispostos a escutar, orientar e responder de maneira responsável.

A liderança ensina pelo exemplo - Há mais de dez anos estudo como a empatia influencia as relações dentro das organizações. Ao pesquisar sobre comunicação empática, encontrei abordagens fundamentadas sobretudo na Psicologia, mas não identifiquei, nas referências nacionais e internacionais que consultei, uma definição construída a partir da Comunicação – minha área de formação e atuação. Essa lacuna, somada ao trabalho que eu já desenvolvia com executivos e líderes das mais diversas áreas, incluindo a previdência complementar, levou-me a formular um conceito e um método para ensinar e desenvolver essa competência tão valiosa. Desde então, tenho levado esse trabalho a escolas e organizações em diversos estados do Brasil. Nesse percurso, ficou cada vez mais claro para mim que a forma como o líder se comunica com a equipe serve de exemplo para o relacionamento da entidade com os participantes e assistidos.

Compartilho aqui o conceito pedagógico de comunicação empática que construí: “*é quando o cérebro e o coração entram em acordo antes de abrírmos a boca*”. Esse acordo pede uma pausa para reconhecer o que sentimos, escutar a perspectiva da outra pessoa sem julgamento e escolher palavras, tom e momento com consciência. Escutar exige presença, atenção e intenção de compreender. As perguntas e reações que surgem na conversa também indicam o que ainda precisa ser explicado.

A comunicação assertiva orienta essa escolha. Trata-se de uma competência essencial para toda liderança, pois ajuda a expressar ideias, necessidades e limites com clareza, responsabilidade e respeito, além de apresentar os critérios de decisão e verificar o que foi entendido. Empatia e assertividade se unem quando escutamos o outro e damos uma orientação clara sobre o que esperar e o que fazer.

Por exemplo, pensemos em alguém que procura a entidade por não entender um valor no demonstrativo do plano. A equipe precisa conhecer a regra e a origem do dado, escutar a dúvida e explicar como aquela informação se relaciona à situação apresentada. Se a resposta exigir verificação, o participante precisa saber quem dará continuidade à demanda e em qual prazo. Participantes e assistidos chegam com repertórios e experiências distintos, inclusive em suas relações com a linguagem previdenciária e com os canais digitais. A precisão técnica e a atenção à pessoa se revelam na mesma conversa.

Esse cuidado depende das referências criadas na entidade. A equipe observa como a liderança explica decisões, responde a perguntas, lida com opiniões diferentes e age ao checar informações. Cada uma dessas atitudes ensina a conduzir conversas com responsabilidade. Para que o exemplo realmente oriente o trabalho, é importante compartilhar os critérios – afinal, todos nós aprendemos com exemplos, independentemente da idade.

Quem lidera deve explicar os porquês - Quando a equipe recebe uma orientação, é fundamental que compreenda o que deve ser feito e o porquê. É papel da liderança explicar o objetivo, os critérios da tarefa e como comunicar dúvidas ou riscos. Esse contexto ajuda cada profissional a agir com autonomia, mesmo em situações imprevistas.

A palavra “excelência”, por exemplo, pode significar rapidez para um profissional, mas, para a entidade, pode envolver conferir dados, validar tecnicamente e explicar de forma clara ao participante. Se esses critérios não forem alinhados, cada um entenderá de um jeito. Quando apresentados com empatia, assertividade e antecedência, os critérios ajudam a definir prioridades e tornam a avaliação mais justa.

O mesmo cuidado deve existir no *feedback*. Dizer que “precisamos de mais qualidade” soa vago. É melhor apontar o que não foi conferido, explicar o impacto do erro e combinar como a verificação será realizada nas próximas vezes. A liderança também precisa escutar o que dificultou a execução da tarefa. Se a orientação estava incompleta, o prazo era curto ou houve dúvida técnica, cabe ao líder esclarecer, ajustar o prazo ou buscar ajuda para resolver.

Nas conversas com líderes, tanto em mentorias quanto em capacitações, ainda encontro quem hesite em dar *feedback* a cada pessoa da equipe, especialmente quando é preciso registrar a conversa. Para alguns, o registro parece uma exigência burocrática da organização; para outros, tornou-se sinônimo de apontar erros. Essa percepção ajuda a explicar o receio, mas também empobrece uma prática essencial da liderança. O *feedback* pode e deve fazer parte do cotidiano: reconhecer uma entrega bem-feita, conversar sobre o que precisa melhorar, escutar as dificuldades e combinar os próximos passos. O registro dá continuidade a esses acordos e permite acompanhar o desenvolvimento do profissional. Assim, a equipe cresce e quem lidera também aprende a orientar cada vez melhor.

Costumo fazer uma pergunta essencial aos líderes: *como a sua equipe entende a sua forma de comunicar?* Essa reflexão ajuda a observar o que as pessoas conseguem construir a partir das orientações recebidas. Explicar os motivos, acolher as perguntas e checar o entendimento fortalecem a liderança e ajudam a equipe a agir com coerência no atendimento a cada participante.

Da norma à cultura - No setor da previdência complementar, comunicar com clareza também é uma responsabilidade prevista em normas. A Resolução CNPC nº 32, de 4 de dezembro de 2019, orienta a divulgação de informações aos participantes e assistidos, prevendo linguagem clara e acessível a cada público, tempestividade, regularidade, confiabilidade, segurança e disponibilização ativa de informações de seu interesse.

A Resolução PREVIC nº 26, de 16 de dezembro de 2025, acrescentou o artigo 46-A à Resolução PREVIC nº 23/2023. O dispositivo exige das EFPC uma política de comunicação assertiva e de atendimento acolhedor, ético e resolutivo com participantes, assistidos, patrocinadores e instituidores. Prevê linguagem simples e acessível, tratamento humanizado das demandas, prazos de análise e de resposta, registro das interações e canais adequados ao perfil e à localização das pessoas atendidas. Reconhece participantes e assistidos como sujeitos de direitos e relaciona a comunicação ao cuidado com a imagem e a reputação da entidade. Para os segmentos S1 e S2, determina a designação formal de um membro da diretoria executiva responsável pela comunicação e pelo atendimento.

Essas responsabilidades fazem parte do cotidiano. As áreas técnicas garantem a precisão das informações, os profissionais de Comunicação organizam a linguagem e os canais, e as lideranças compartilham critérios, escutam as equipes e acompanham a aplicação das orientações. Dessa

forma, quem atende tem melhores condições de dar respostas claras e responsáveis, mesmo quando precisa informar um limite ou pedir mais tempo para analisar.

A experiência do participante mostra como esse trabalho conjunto faz diferença. Ele ganha espaço para perguntar, entende como a informação se aplica ao seu caso e sabe como sua demanda será tratada. As dúvidas dos participantes podem indicar onde uma explicação, orientação interna ou processo precisam melhorar. Quando esse retorno chega à liderança e circula entre as áreas, a política de comunicação passa a orientar o aprendizado contínuo da entidade.

Por que a comunicação empática e assertiva importa tanto? - Retomo a questão levantada no início deste artigo. A empatia que um líder percebe em si pode ser vista de outra forma pela equipe. Para saber como sua comunicação é recebida, quem lidera deve perguntar o que foi entendido, escutar como as decisões foram acolhidas e perceber sinais de discrepância entre o que se fala e o que se faz. Rever explicações ou atitudes diante desse retorno mostra à equipe que escutar é fundamental e gera resultados reais.

É importante lembrar que quem lidera também é um ser humano relacionando-se com outros seres humanos. A competência técnica convive com prazos, pressões e limites de atenção. Isso me faz pensar em dois livros do filósofo sul-coreano Byung-Chul Han. Em “Sociedade do cansaço”, ele aborda como o excesso de estímulos e a multitarefa fragmentam a atenção. Convivemos com isso há muito tempo, há uns 30 anos com o acúmulo de funções e na atualidade com o excesso de estímulos, por isso, ter presença requer o desenvolvimento da consciência comunicacional. Já em “A expulsão do outro”, ele dedica um capítulo à escuta e destaca como é difícil dar atenção verdadeira ao outro.

Essa reflexão traz uma pergunta para qualquer liderança: quanto espaço damos para entender alguém antes de orientar ou decidir? Nas EFPC, a resposta aparece nas conversas diárias com as equipes e no atendimento aos participantes e assistidos. Escutar de verdade é a base da comunicação empática e assertiva: ajuda a entender a situação, a acolher a pessoa e a dar uma resposta clara e responsável. Para isso, a liderança precisa dedicar tempo às conversas (profissionais) e ajudar a equipe a aprender a escutar de forma mais profunda e acolhedora.

Explicar os porquês faz parte do papel pedagógico de quem lidera. Ao compartilhar critérios e limites, acolher perguntas e conferir o que foi compreendido, a liderança ensina a equipe a agir com autonomia e responsabilidade. Sua forma de conversar serve de exemplo sobre como escutar e orientar participantes e assistidos com precisão e respeito.

Uma EFPC administra recursos que sustentam projetos de vida e cultiva relações de confiança. Um cálculo atuarial, uma decisão financeira ou uma regra previdenciária exigem rigor técnico. Sua comunicação requer atenção ao que cada pessoa precisa compreender para avaliar a própria situação e os caminhos disponíveis. Quando as dúvidas e experiências de participantes e assistidos retornam à entidade, elas ajudam a aprimorar a própria comunicação, as orientações, os processos e os serviços.

As normas definem responsabilidades, mas são as conversas do dia a dia que dão vida a esses compromissos. Uma equipe que aprende a escutar, explicar e verificar o entendimento tem melhores condições de oferecer um serviço de excelência. Com o tempo, essa experiência fortalece a confiança, a imagem e a reputação da entidade perante o público e a sociedade. O que começa na liderança chega ao participante – e o que vem do participante ajuda a entidade a evoluir.

***Jornalista e mestre em comunicação pela PUC-RS**

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 01.10.2026.