

Luciano Sandrin

# BURNOUT

COMO EVITAR A SÍNDROME DE ESGOTAMENTO  
NO TRABALHO E NAS RELAÇÕES ASSISTENCIAIS



# INTRODUÇÃO

Eu a conheci numa festa de amigos, perto de Roma. Não largava mais de mim desde que descobriu que eu era psicólogo. Inútil dizer-lhe que eu era somente um curioso de psicologia e que não a exercia.

“Não aguento mais”, me disse de repente. Suas palavras me surpreenderam, mas fingi que não havia percebido e fui procurar alguma coisa para comer na mesa do bufê – e não era somente porque estava com fome. Mas ela não se deu por vencida. Era uma moça simpática e eu não queria ser descortês. “No entanto, eu gostava do trabalho, eu o havia escolhido”, continuou ela. As suas palavras me contagiavam e estavam carregadas de muita ansiedade. “Mas, agora, algo não está mais como antes, tudo me cansa e acho difícil suportar as pessoas que sempre estão pedindo alguma coisa. Às vezes me torno até ríspida e isto me perturba. Eu não era assim!”

Que estava estressada era evidente, “em *burnout*”, diriam os especialistas. Mas evitei dizer que eu estava inteirado do problema. Esperava que ela me deixasse comer em paz aquela massa fria que era uma delícia só de olhar. “Muito bem”, disse eu, com a clara intenção de interromper a conversa, “foi um prazer”. E me afastei.

Mas, depois de alguns minutos, os nossos caminhos se cruzaram novamente. “Sei que o estou incomodando” disse-me, “mas preciso dizer essas coisas a alguém”. Que fosse eu justamente o escolhido não me deixava particularmente animado. Mas já estava claro que aquela noite tinha tomado seu rumo. E a ideia de me esquivar estava criando em mim certo sentimento de culpa. Não havia estudado psicologia para ajudar os outros?

“Sou uma pessoa que faz as coisas com seriedade e havia me entregado com entusiasmo ao trabalho porque acreditava nele: estava apaixonada. Ajudar as pessoas foi sempre o meu sonho desde menina.” Olhou-me um pouco e parou, como se de repente uma lembrança estivesse atravessando

seus pensamentos. “Sim! Desde menina servi de apoio para alguém. As traições de meu pai e seus acessos de cólera contra os prantos de minha mãe. E eu lá, consolando-a enquanto ele ia embora.”

Um véu de tristeza tirou o brilho de seus olhos e tive pena. “As nossas experiências nos marcam por dentro, e a nossa vida é como uma tentativa de reparar o impossível, de recriar uma ordem perdida”, disse eu, para dar-lhe um respiro. Mas percebi que estava dando uma de psicólogo, de pressa demais. Não sei se era isso que ela queria.

“Desde menina queria ser enfermeira para ajudar as pessoas, curar feridas e dar-lhes novamente alegria de viver. E isso se tornou o ideal da minha vida.” Coloquei alguma coisa no prato e me propus a dar uma volta pelo jardim. Pareceu-me aliviada. Tinha entendido que eu a estava escutando. “Passei nas provas com nota máxima. Uma vez admitida, me colocaram para trabalhar no setor de diálise. Desde o início, os doentes me amaram por causa de minha disponibilidade. Conseguia entrar facilmente em sintonia com eles, amava-os e procurava tornar o ambiente cada vez mais confortável”, continuou ela, olhando-me de vez em quando, como que para controlar minha atenção.

Estávamos já no jardim, a dois passos de um chafariz. Os reflexos da água iluminavam seu rosto. Encarei-a por um instante, mas abaixou os olhos para não cruzar com os meus: estava alegre por poder falar, mas parecia ter medo de que eu lesse no fundo de sua alma. Há sempre um pouco a ideia de que os psicólogos têm esse poder.

“Desde o começo, o trabalho me agradou e passava muito tempo com os doentes. Pela minha atenção a eles e às suas necessidades, compreendiam que podiam confiar em mim e, aos poucos, começaram a contar um pouco de si: a mulher que tem problemas com o marido, porque a diálise atrapalhou a intimidade conjugal; o jovem noivo que tem medo de fazer projetos sobre seu futuro matrimonial; a pessoa serena que se conforma com sua doença, porque na família a aceitam assim e a querem bem, e, finalmente, a senhora que, embora consolada pelo marido, no momento em que se acomoda para a diálise, sente o terror da morte.” Ao pronunciar essa palavra, Katy (é este o nome da jovem enfermeira) para

por uns momentos, como se percebesse a presença de um personagem não convidado.

“Por causa de minha pouca idade, consegui entrar melhor em sintonia com o doente jovem, estabelecendo um relacionamento de amizade também fora do trabalho; eu o encorajava a continuar seu relacionamento com a noiva dizendo que, apesar da sua doença, poderia levar uma vida normal e que os transplantes já eram frequentes e com menos riscos.” Sentamo-nos em um banco. Olhei o roseiral que costeava o muro do jardim. Poderia ter mudado a conversa, também porque me sentia um pouco “fora de ambiente”, mas ela não me permitiu.

“Mesmo me empenhando ao máximo, não conseguia atender todas as exigências dos doentes e os seus pedidos. Parecia que tinham ciúmes de minha atenção por algum deles e eram mais exigentes também com os outros enfermeiros. Um colega me disse, muito claramente, para não viciá-los, e o enfermeiro com quem eu estava naquele turno me fez compreender que teria sido melhor se eu ficasse no meu lugar e não lhes tivesse dado muita confiança.”

Sem que eu percebesse, tinha começado a jogar algumas pedrinhas na água do chafariz. Os reflexos que produziam sempre me encantaram. Percebi que alguém estava me observando um tanto admirado. Fingi que nada estava acontecendo e voltei a escutá-la. “De repente me senti como um carro em pane: bloqueada e frustrada. Também os doentes se queixavam da diminuição de minha atenção para com eles. Eu me tornava cada vez mais tensa, e a tensão que acumulava no trabalho se transferia também para casa, no relacionamento com minha família. Perdi o apetite e muitas vezes me surpreendi chorando. O meu pensamento estava sempre voltado para o trabalho, mas, quando estava lá, não conseguia mais produzir como antes, nem encontrava meu antigo entusiasmo. Também os familiares dos doentes começaram a se queixar. E aumentavam os conflitos com os colegas. Uma vez explodi e os fiz notar, com toda franqueza, que o café poderia ser tomado em cinco minutos sem perder todo aquele tempo como eles faziam. Olharam-me surpresos como se eu tivesse vindo de outro planeta.”

Nesse ponto da conversa falei-lhe da síndrome de *burnout*, do estresse que aos poucos acaba com quem quer ajudar os outros. Disse-me que tinha ouvido falar dele, mas não havia dado muita importância.

Tinha ainda vontade de falar e me contou sobre o dia em que, durante uma sessão de diálise, um paciente havia morrido de repente, justamente o jovem ao qual se havia afeiçoado. E sobre como se encontrou impotente e atrapalhada diante daquela morte repentina. Em vez de ser “profissional” e conservar uma atitude distante e controlada, tinha se debruçado em lágrimas em público, a ponto de ser repreendida pelo médico de plantão. Havia voltado para casa triste e vazia.

“A minha situação”, disse-me para concluir a história, “piora dia após dia e penso em deixar o trabalho. Talvez os meus colegas não estivessem totalmente errados quando me disseram que tinha acelerado muito e que eu não conseguiria mudar o mundo.”

Falamos ainda um pouco. Disse a ela, entre outras coisas, que era livre para escolher, mas que era possível continuar a ajudar os outros e trabalhar bem, sem se esgotar. Mas talvez precisasse rever alguma coisa.

Contei que estava escrevendo um livro sobre o assunto e, se quisesse, poderia mandá-lo para ela. Tranquilei-a dizendo-lhe que não estava sozinha e que sua situação não era assim tão rara.

Olhou-me aliviada e me pareceu ver em seus olhos a reverberação de um sorriso em meio à sua melancolia.

# POR QUE AJUDAMOS OS OUTROS?

## O comportamento pró-social

Basta gritar socorro para que alguém intervenha? E, se assim não o fizer, é por que “não tem coração”? Uma série de pesquisas psicológicas foi estimulada por uma agressão brutal, acontecida em Nova York, em 1964. O fato, narrado e comentado nas primeiras páginas de muitos jornais, tinha como vítima uma jovem senhora que fora apunhalada na rua, em um bairro residencial, nas primeiras horas da manhã. Seus gritos de socorro acordaram muita gente. As pesquisas da polícia mostraram que pelo menos 38 pessoas tinham observado a agressão criminosa das janelas de suas casas, mas ninguém havia socorrido a vítima e, mais estranho ainda, ninguém havia telefonado para a polícia.

Alguns psicólogos estudaram esse estranho fenômeno e concluíram que ninguém intervieria justamente porque havia 38 testemunhas oculares, cujo número proporcionara uma difusão da responsabilidade, tornando-a quase zerada para todas as testemunhas. Como se cada uma delas, que olhavam das janelas, tivessem dito para si mesmas: “Muitos outros estão vendo e ouvindo. Por que justamente eu devo intervir?”.

Muitos pesquisadores, estimulados por esse episódio, começaram a estudar o *comportamento pró-social* (como foi chamado) e os fatores que o influenciavam.<sup>1</sup>

Outros casos foram aos poucos atraindo a atenção dos meios de comunicação e dos estudiosos, como o que aconteceu em Liverpool, em 12

---

<sup>1</sup> Cf. LATANÉ, B.; DARLEY, J. M. *The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help?* New York: Appleton-Century-Crofts, 1970; ASPREA, A. M.; VILLONE BETOCCHI, G. *Studi e ricerche sul comportamento prosociale*. Napoli: Liguori, 1993; SCHROEDER, D. A.; PENNER, L. A.; DOVIDIO, J. F.; PILLAVIN, J. A. *The Psychology of Helping and Altruism. Problems and Puzzles*. New York: McGraw-Hill, 1995.

de fevereiro de 1993. A câmera de um centro comercial captou a imagem de uma criança de dois anos que, separando-se de sua mãe, foi feita refém por dois rapazes que a levaram para fora e percorreram as ruas da cidade, arrastando-a e usando de violência contra ela. Cerca de 60 testemunhas observaram, sem intervir, as violências dos dois rapazes contra a criança, que depois foi encontrada morta nos trilhos de uma ferrovia.

Há uma concordância substancial entre os estudiosos do assunto quando definem *comportamento pró-social* como a conduta que uma pessoa tem voluntariamente para ajudar outra, e *comportamento altruísta* quando a ajuda é prestada com intenção de beneficiar o outro sem esperar recompensa. Nem sempre é fácil, porém, definir a presença ou não de benefícios para quem ajuda outra pessoa: sejam externos ou internos, conscientes ou não, abertamente procurados e esperados ou, de alguma forma, subentendidos pelo comportamento expresso, dito ou não dito. O limite entre o comportamento altruísta e o interessado não é sempre assim tão claro.

Muitas formas de ajuda poderiam, por exemplo, parecer totalmente altruístas, mas, analisando bem, pode-se descobrir que existem recompensas potenciais até na ação que à primeira vista pode parecer a mais altruísta: o aumento de estima, a prova do próprio valor, a admiração e os elogios do outro, a gratidão da vítima, a resolução dos sentimentos de culpa. As ações pró-sociais realizadas, por exemplo, no âmbito do voluntariado exercido no anonimato podem reparar e solucionar sentimentos de culpa nascidos entre os familiares. Há filhos que não se sentem capazes de cuidar dos próprios pais anciãos e dedicam, ao contrário, muito tempo a visitas e cuidados de outras pessoas necessitadas: se ninguém é profeta na própria pátria, pode-se também dizer que há quem se sente samaritano somente fora de casa.

Mesmo por trás da dedicação completa e exclusiva da mãe ao filho com deficiência pode haver uma tentativa, mais ou menos consciente, de compensação. Mas, ao analisar certas dinâmicas de “dedicação” no âmbito familiar, é preciso ser muito cauteloso. Pode ser fácil destruir uma relação de amor com interpretações psicológicas inoportunas. O risco é o de

“psicopatologizar” até o amor mais verdadeiro. O problema é provavelmente o de ajudar a “libertar” a relação dos elementos menos sadios.

Várias teorias procuraram explicar o porquê do comportamento pró-social (ou comportamento de ajuda): das sociobiológicas (para as quais a escolha de ajudar é influenciada pela importância biológica do resultado e, portanto, as pessoas ajudam mais aqueles com os quais têm parentesco, mais ainda quando se prevê uma possível descendência) às psicológicas (para a psicanálise, está sempre presente algum interesse pessoal nos comportamentos altruístas; para a teoria da aprendizagem, são importantes as recompensas, os castigos ou os modelos a serem imitados; segundo a teoria do desenvolvimento cognitivo, o desenvolvimento moral e os comportamentos que o expressam acontecem por efeito da maturidade e da experiência, por meio de uma sucessão determinada de estágios).

São diversos os fatores que entram em jogo no comportamento pró-social.<sup>2</sup> Eles dizem respeito às características daquele que ajuda, a seus recursos, a seu estado de alma, à competência que possui e à eficácia prevista e percebida em sua ação. Mas a pesquisa sobre a personalidade do “bom samaritano” não trouxe os frutos esperados.

O estímulo para ajudar é influenciado também pela percepção das condições de necessidade da pessoa em dificuldade, pela atribuição de culpa (a tendência é não ajudar quando se “julga” a vítima culpada por aquilo que aconteceu), pela similaridade da vítima com o potencial prestador de socorro (simpatia ou pertença ao mesmo grupo social ou religioso estimulam mais facilmente a ajuda, enquanto estereótipos de vários tipos o impedem). Pode-se ser motivado a ajudar pelos benefícios que se pensa conseguir (vantagens não somente econômicas, mas também emotivas, como o sentir-se melhor ao aliviar os sofrimentos dos outros) ou então ser desencorajado pelos custos e riscos nos quais se possa envolver.

Aquilo que leva alguém a socorrer uma pessoa que precisa de ajuda pode ser uma forte capacidade empática, as normas sociais (de equidade,

---

<sup>2</sup> Cf. ZAMPERINI, A. *Psicologia dell'inerzia e della solidarietà*. Lo spettatore di fronte alle atrocità collettive. Torino: Einaudi, 2001.



justiça, reciprocidade e responsabilidade) ou as normas pessoais. Nem todas as normas, no entanto, promovem o altruísmo (a de *privacidade familiar*, por exemplo, impede as pessoas de intervir quando observam problemas ou violências no interior de outras famílias) e a presença de outros potenciais prestadores de socorro pode diminuir a pressão normativa para ajudar (o fenômeno, já citado, da apatia do espectador e da “difusão de responsabilidade”).

Em caso de conflitos entre normas diversas, a opção está condicionada por vários fatores (nem sempre pelos valores mais elevados), e as emoções desempenham um papel importante nesse processo: os sofrimentos dos outros nos fazem experimentar angústia, dor, tristeza e sentimento de culpa. Essas emoções intensas, de modo especial no caso de identificação inadequada controlada cognitivamente, podem limitar a capacidade de “focalização” e de reflexão atenta.

Observou-se que a repetição do comportamento de ajuda pode estimular uma autopercepção positiva (o sentir-se uma pessoa generosa e altruísta), favorecendo comportamentos altruístas posteriores.

Para compreender o comportamento pró-social (gestos de altruísmo e solidariedade ou de indiferença e frieza), mais se contentar em olhar o interior da pessoa, os psicólogos preferem hoje analisar seu comportamento no contexto em que ela está situada concretamente.

## Passagens fundamentais

Latané e Darley descreveram o comportamento de ajuda como um processo que comporta cinco passagens fundamentais.

1. *Notar uma pessoa, um evento ou uma situação que podem exigir ajuda.* O primeiro, óbvio requisito, em relação ao comportamento de ajuda, é que alguém perceba a grande necessidade de socorro (a atenção é aqui fundamental) e principalmente se a situação for *percebida* como uma “emergência”. Talvez, por isso, as necessidades psicológicas, não sendo percebidas como emergenciais, não recebem muita ajuda: é mais fácil, por exemplo, que receba atenção a dor física e não o sofrimento psicológico.

Quem tem necessidade de ajuda deve ser também “eficiente” em atrair a atenção: os doentes muito bons, que não reclamam, correm o risco de não receber a assistência da qual têm necessidade.

2. *Interpretar a necessidade.* A interpretação da situação que atraiu a atenção é crucial. A dificuldade em ajudar parte muitas vezes do não saber *decodificar* as comunicações recebidas. Uma leitura incorreta da necessidade impede uma resposta de ajuda adequada. E nossos *preconceitos* a respeito podem proporcionar alguma brincadeira de mau gosto. Se pensarmos que alguém finge (pior ainda, se já nos enganou algumas vezes), as mensagens que nos envia serão lidas segundo essa “grade interpretativa”. Depois, se o considerarmos culpado pelo acontecido, continuaremos a dizer a nós mesmos que “foi merecido”: está aqui em jogo o mecanismo da *atribuição de causa*, um tema muito estudado em psicologia social.

3. *Assumir para si a responsabilidade de agir.* Identificado o tipo de necessidade, o passo seguinte é decidir entre intervir ou não, e, em caso afirmativo, assumir ou não a responsabilidade. A difusão de responsabilidade inibe o comportamento pró-social, atribuindo a outros presentes (especialmente se forem profissionais da área em questão) a obrigação de intervir. Quando está presente um médico ou um enfermeiro, é claro que cabe a eles, segundo o espectador, socorrer um ferido.

4. *Decidir a forma de assistência a oferecer e o tipo de implicação pessoal.* A ajuda pode ser de formas indiretas – fazer com que outros prestem o socorro – a formas mais diretas e imediatas, e aqui entra em jogo o cálculo *custo-benefício*. Quando os custos aumentam, ou a relação é constantemente desequilibrada em favor destes, a ajuda tende a diminuir com o tempo.

5. *Realizar a ação.* Na realização de um comportamento de ajuda, válido também nos seus aspectos “relacionais”, entram em jogo vários fatores, como o sentir-se competente porque é preparado para fazê-lo. A preparação deve ser, porém, rica e flexível; se for rígida, “com um único objetivo”, muito frequentemente impede uma ajuda verdadeira. Interessante, a esse propósito, o seguinte experimento descrito por Ellen Langer.

Uma colega pesquisadora se colocava numa calçada muito movimentada e pedia ajuda aos passantes dizendo que tinha sofrido uma torção em um joelho. A quem parava, pedia-lhe que fosse comprar uma faixa *Ace*, uma marca específica, na farmácia mais próxima. Ellen Langer estava na farmácia e escutava as pessoas que, na vontade de prestar ajuda à sua amiga, pediam a faixa *Ace* ao farmacêutico. Mas ele, em acordo com a psicóloga, dizia que havia acabado. Poderá parecer estranho, mas depois de uma resposta negativa, nenhum dos 25 sujeitos estudados pensou em pedir outro tipo de faixa. Todos saíam da farmácia e voltavam de mãos vazias para a mulher, desculpando-se por não ter encontrado a faixa *Ace*. As pesquisadoras concluem que, se tivesse pedido ajuda de forma menos específica (uma faixa qualquer), a pedinte tê-la-ia recebido.<sup>3</sup>

## Um comportamento para o qual se pode educar

Com a estimulante pergunta “quem vai ser um doador de órgãos?”, Elvira Cicognani apresenta uma pesquisa na qual, levando em consideração 186 *indivíduos não doadores*, quis compreender os fatores que influenciam as intenções de permitir a doação dos próprios órgãos. Os resultados, diz a autora, parecem indicar que “a decisão de se tornar doador exige mais que uma simples propensão em experimentar empatia e disponibilidade genérica para ajudar o próximo nas circunstâncias normais da vida cotidiana; antes, exige a disponibilidade para um empenho mais consistente, com envolvimento pessoal”. Se o comportamento pró-social contribui para a construção de uma identidade de voluntário, esta aumenta a propensão dos sujeitos em adotar também outros tipos de comportamentos altruístas.<sup>4</sup>

A sociedade tem certamente muito a ganhar com uma adequada educação ao comportamento pró-social e ao altruísmo (que não é patri-

---

<sup>3</sup> LANGER, E. L. *La mente inconsapevole*. Psicologia per vincere meglio. Milano: Longanesi, 1990, pp. 21-22. [Orig. em inglês, 1989.]

<sup>4</sup> CICOGNANI, E. Chi diventerà donatore di organi? Uno studio sulle determinanti dei comportamenti di salute “altruistici”. In: *Psicologia della salute*, 3-4 (1999), pp. 112-133.

mônio somente do voluntariado) e esta deve iniciar desde os primeiros anos de vida. Não se deve, porém, esquecer que um dos principais fatores de desenvolvimento da pró-socialidade é a experiência de uma segurança afetiva (fruto de boa afeição), como também a presença de modelos positivos (de amor altruísta) com os quais a criança possa gradualmente se identificar.<sup>5</sup>

O comportamento de ajuda (mesmo se não procurado e não desejado) tem sempre efeitos positivos sobre o agente, em especial nos aspectos mentais da saúde (controle emotivo, melhoria da autoestima, aumento do sentido de segurança, inibição do sentimento de culpa, superação do sentimento de inveja, otimismo etc.) e também nos aspectos físicos. Ajudando os outros, o “bom samaritano” também recebe alguma vantagem pessoal.

Por falar em samaritano, nos vêm à mente não somente a parábola do Evangelho, mas também todos os discursos que, a partir desta, são feitos para destacar a importância das motivações religiosas no comportamento de ajuda e o uso que se faz deste “modelo” em âmbitos caritativos e assistenciais. Não há dúvida de que essas motivações, que estão na base das várias relações de ajuda, são importantes. Elas são cada vez mais descobertas também no estudo e na prevenção do *burnout*.

Mas nem sempre o crer no valor da ajuda se expressa em comportamentos altruístas ou pró-sociais. Nem sempre as motivações “suscitadas” são suficientemente fortes e pessoalmente integradas para serem expressas na concretude das ações.

Interessante, a este propósito, uma pesquisa feita por Darley e Batson com o título *De Jerusalém a Jericó*, na qual se pôde evidenciar que, num grupo de estudantes de Teologia submetidos ao experimento, *aqueles que paravam* para socorrer uma pessoa em grande sofrimento por problemas respiratórios *eram aqueles que tinham mais tempo*. Enquanto os que andavam depressa não paravam, mesmo que estivessem indo para participar

---

<sup>5</sup> Cf. DE BENI, M. *Prosocialità e altruismo*. Guida all'educazione socioaffettiva. Trento: Erickson, 1999. Cf. também PINES, M. Il buon samaritano a due anni. In: *Psicologia contemporanea*, 41 (1980), pp. 9-16.

de uma conferência sobre a parábola do bom samaritano. O fator que mais influía no seu comportamento de ajuda não era o pensar na parábola (e nas normas comportamentais que dela derivam), mas no tempo que tinham à disposição.<sup>6</sup>

O risco é que os problemas éticos, em tempos em que tudo é cada vez mais rápido, aos poucos podem se tornar raridade.

Não podem ser tiradas conclusões gerais de um único estudo (outros autores “revisaram”, pelo menos em parte, essas conclusões e estudaram melhor o relacionamento entre comportamento pró-social e o tipo de religiosidade), mas os resultados dessa pesquisa, no entanto, são interessantes. Os valores nos quais se crê nem sempre fazem a diferença no momento de agir. Certamente o problema é compreender de qual “crer” estamos falando.

Mas é também verdade que mesmo entre o crer e o fazer há um conjunto de variáveis, senão um oceano delas. Se isso põe em jogo a seriedade da nossa formação moral e de nossa crença nos valores e a nossa liberdade e responsabilidade pessoais, deve-nos também alertar sobre o fato de que há também uma série de fatores dos quais não temos consciência plena quando agimos e que condicionam a expressão (e a tipologia) dos nossos comportamentos de ajuda. A cultura na qual estamos imersos tem, nesse caso, um papel condicionante não secundário.

Os psicólogos sociais estão convencidos de que compreender o comportamento pró-social é de interesse tanto teórico como prático. Entender os *porquês* desse tipo de comportamento pode ser importante numa educação diferente para a vida social. Os fatores que influenciam no comportamento de ajuda são múltiplos e é preciso que sejam levados em conta na educação à pró-socialidade: fatores ligados à personalidade; variáveis cognitivas e emotivas; o contexto familiar, social e cultural no qual se vive e no qual acontece a educação afetiva e moral; fatores, portanto, ligados

---

<sup>6</sup> DARLEY, J. M.; BATSON, C. D. From Jerusalem to Jericho. A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 27 (1973), pp. 100-108.

ao desenvolvimento pessoal e social. O nosso comportamento social vem, por isso, de muito longe.

Os comportamentos pró-sociais, que se enquadram no conceito de saúde, entendida como bem-estar pessoal e social, são necessários para um desenvolvimento harmônico das relações de afeto e de amizade. Não se trata de educar as crianças para ajudar os outros esquecendo-se de si mesmas, mas para buscar o próprio bem-estar e o dos outros, na convicção de que ambos estão intimamente relacionados.<sup>7</sup> O convite insistente a amar os outros como a si mesmos não deveria ser esquecido.

Há algumas variáveis que predisõem melhor o agir dos comportamentos pró-sociais e altruístas e ajudam as intervenções educativas nesse campo por parte da família, da escola, das comunidades religiosas e de outros agentes educativos (tanto por intermédio do ensino formal como por meio de exemplos e modelos pessoais: está amplamente demonstrado que o ver promove o fazer).

São variáveis em grande parte herdadas e, portanto, estáveis, mas também “plásticas”, sobre as quais se pode trabalhar:

- *A cordialidade* como tendência a se interessar pelos outros, prestar atenção a seus problemas, responder suas perguntas, criar relações afetivas, apoiar e reforçar socialmente o outro.
- *A autoestima*, que, embora sendo o resultado de intercâmbios sociais favoráveis, é também a base necessária para que as pessoas se sintam à vontade consigo mesmas e com os outros, dignas de amar e serem amadas. Um modo para incentivar o comportamento pró-social consiste em *favorecer um conceito positivo de si* como pessoa disponível para prestar ajuda, contanto que a motivação seja interior, mais que ligada à situação.

---

<sup>7</sup> Cf. LOPEZ, F.; FUENTES, M. J.; ORTIZ, M. J.; ETXEBARRÍA, I. Como promover la conducta prosocial y altruista. In: PÉREZ-DELGADO, E.; MESTRE, V. (orgs.). *Psicología moral y crecimiento personal*. Barcelona: Ariel, 1999. pp. 211-225, também para as anotações seguintes.

- A *autoeficácia social*, que faz a pessoa se sentir capaz (por experiência e por ter recebido uma série de respostas positivas) de levar a termo os comportamentos de ajuda e antecipar suas conseqüências positivas, assim como de influir sobre os outros, estimulando respostas relacionais (de reciprocidade) adequadas. A percepção de autoeficácia torna-se uma fonte importante de motivação e de reforço para os comportamentos pró-sociais.
- O *controle interno* (a convicção de ter um controle das próprias ações), que faz a pessoa se sentir capaz de influenciar os outros e de ser agente ativo e eficaz nas relações sociais. A convicção de que o controle é *externo* (nas mãos dos outros) leva, ao contrário, a sentimentos de fatalismo, impotência e afastamento das relações sociais. Aquilo que influencia de modo especial o controle interno é um sentimento de *vínculo afetivo seguro* em relação a um inseguro. Isso depende muito do tipo de relações afetivas precoces com as figuras de afeição paternas e é fruto do sentimento de segurança (ou de insegurança) que temos em nosso interior.
- A *empatia* tanto nos seus aspectos cognitivos (capacidade de se colocar no lugar do outro e *definir o tipo de sua necessidade*, sabendo que a ambigüidade reduz a possibilidade de intervenção) como nos emotivos (viver dentro de si aquilo que o outro está vivendo). É uma capacidade “vulnerável” a várias influências: por parte do sujeito e do seu momento de vida, por parte do outro, da situação na qual está inserido e de como é percebido (vários preconceitos podem influenciar as atribuições de culpa e levar a comportamentos de desempenho). A empatia aumenta a disponibilidade para ajudar. A capacidade de conhecer e controlar as emoções é um elemento importante também na *inteligência emocional* e na faculdade de desfrutar bem as próprias possibilidades, ter sucesso na vida real e administrar da melhor maneira as relações sociais.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Sobre este tema, cf. GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 45. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

- Uma capacidade de *juízo moral* maduro, fruto de uma interiorização progressiva das normas sociais e da descoberta de princípios de valor universal. A convicção da dignidade de cada pessoa torna o indivíduo respeitoso para com as diversidades, certo de ser digno de ajuda e responsável pela ajuda aos outros.
- A capacidade de assumir para si *responsabilidades* (“focalizar as responsabilidades” torna mais fortes as pressões normativas para ajudar, assim como a “difusão de responsabilidade” as torna mais fracas).
- Há, ainda, uma série de *habilidades instrumentais* (relacionais, interpessoais e sociais) que, como características da personalidade, são em parte herdadas e em parte aprendidas.