

O que é empatia?

Criando empatia: como conviver com pessoas difíceis?

A palavra “atenção” vem do latim *attendere*, que significa “alcançar”. Essa é uma definição perfeita do enfoque nos outros, que é a base da empatia e da capacidade de construir relacionamentos sociais – o segundo e o terceiro pilares da inteligência emocional (o primeiro é a autoconsciência).

É fácil identificar os executivos que conseguem efetivamente se concentrar nos outros. São aqueles que encontram um consenso, cujas opiniões têm mais peso, e com quem as outras pessoas querem trabalhar. Surgem como líderes naturais, independentemente da hierarquia organizacional ou social.

A tríade da empatia

Geralmente, falamos sobre empatia como um atributo único. Mas uma análise detalhada do foco dos líderes durante sua apresentação revela três tipos distintos de empatia, cada um deles importante para a eficácia da liderança:

- *Empatia cognitiva*: a capacidade de compreender a perspectiva da outra pessoa
- *Empatia emocional*: a capacidade de sentir o que a outra pessoa sente
- *Preocupação empática*: a capacidade de sentir o que a outra pessoa precisa de você

A *empatia cognitiva* permite aos líderes se justificarem de maneira significativa – habilidade essencial para obter o melhor desempenho de seus subordinados diretos. Ao contrário do que se poderia esperar, o exercício da empatia cognitiva exige que os líderes pensem nos sentimentos em lugar de senti-los diretamente.

Uma natureza inquisitiva nutre a empatia cognitiva. Como diz um executivo bem-sucedido com essa característica: “Sempre quis aprender tudo, compreender as pessoas ao meu redor – por que pensavam no que pensavam, por que faziam o que faziam, o que funcionava para elas e o que não funcionava”. Mas a empatia cognitiva também é resultado da autoconsciência. Os circuitos executivos permitem a reflexão sobre nossos próprios pensamentos e o monitoramento dos sentimentos que fluem a partir deles. Esses circuitos nos permitem aplicar o mesmo raciocínio à mente de outras pessoas quando decidimos focar nisso.

A *empatia emocional* é importante para gerenciamento de clientes, interpretação de dinâmicas de grupo e mentoria eficazes. Ela se origina de partes remotas do cérebro abaixo do córtex – a amígdala, o hipotálamo, o hipocampo e o córtex orbitofrontal – que nos permitem sentir rápido sem pensar profundamente. Essas partes nos sintonizam, despertando em nosso corpo o estado emocional dos outros: sentimos literalmente a dor do outro. Nosso padrão cerebral liga-se ao dos outros quando os escutamos contarem uma história emocionante. Como diz Tania Singer, diretora do departamento de neurociência social do Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Sciences, em Leipzig, na Alemanha: “Para entender os sentimentos dos

outros, precisamos entender nossos próprios sentimentos”. O acesso à nossa aptidão para a empatia emocional depende da combinação de dois tipos de atenção: um foco concentrado em nossas próprias ideias dos sentimentos de outra pessoa e uma ampla conscientização do rosto, da voz e de outros sinais externos de emoção do outro.

Quando a empatia precisa ser aprendida

A empatia emocional pode ser desenvolvida. Essa é a conclusão da pesquisa com médicos realizada por Helen Riess, diretora do Empathy and Relational Science Program do Massachusetts General Hospital, em Boston. Para ajudar os médicos a monitorarem a si mesmos, Riess criou um programa pelo qual eles aprenderam a se concentrar usando a respiração profunda e diafragmática e a cultivar certo distanciamento – para assistir a uma interação a partir do distanciamento do limite superior – do teto, por assim dizer, em vez de estar perdido em seus próprios pensamentos e sentimentos. “Suspender nosso próprio envolvimento para observar o que está acontecendo nos dá uma percepção consciente da interação sem ser completamente reativo”, diz Riess. “Podemos ver se nossa própria fisiologia está carregada ou equilibrada. Podemos notar o que está acontecendo.” Se uma médica perceber que está irritada, por exemplo, pode ser um sinal de que o paciente também está incomodado.

“Aqueles que estão completamente perdidos podem preparar a empatia emocional inicialmente fingindo até conseguir”, acrescenta Riess. “Se agirmos de forma cuidadosa – olhando as pessoas nos olhos e prestando atenção às suas expressões, mesmo não querendo muito – podemos começar a nos sentir mais envolvidos.”

A *preocupação empática*, intimamente relacionada à empatia emocional, permite-nos sentir não apenas como as pessoas se sentem, mas o que elas precisam de nós. É o que esperamos do médico, do cônjuge – e do chefe. A preocupação empática tem suas raízes no sistema que obriga a atenção dos pais aos filhos. Ao observarmos para onde os olhos das pessoas vão quando alguém aparece com um bebê adorável, podemos ver esse centro cerebral dos mamíferos entrando em ação.

As pesquisas sugerem que, à medida que as pessoas sobem na carreira, a capacidade delas de manterem relações pessoais vai sendo prejudicada.

Uma teoria neural sustenta que a resposta é acionada na amígdala pelo radar do cérebro, que detecta o perigo, e no córtex pré-frontal pela liberação de ocitocina, substância química relacionada ao sentimento de se importar. Isso indica que a preocupação empática é um sentimento ambíguo. Vivenciamos intuitivamente o sofrimento do outro como se fosse nosso próprio sofrimento. Mas, ao decidir se atenderemos às necessidades dessa pessoa, ponderamos deliberadamente sobre o quanto valorizamos o bem-estar dela.

Conseguir essa combinação de intuição e deliberação tem grandes implicações. Aqueles que sentem compaixão demais podem acabar sofrendo. Nas profissões assistenciais, isso pode levar à fadiga da compaixão; em executivos, pode gerar ansiedade em relação a pessoas e situações que estão fora de controle. Mas aqueles que se protegem enfraquecendo seus sentimentos podem perder a

capacidade de sentir empatia. A preocupação empática exige que controlemos nossa própria angústia sem nos tornarmos insensíveis à dor dos outros.

Quando a empatia precisa ser controlada

Controlar nosso impulso de sentir empatia em relação aos sentimentos de outras pessoas pode nos ajudar a tomar decisões melhores quando o turbilhão de emoções de alguém ameaça nos dominar.

Geralmente, quando vemos alguém se espetar com um alfinete, nosso cérebro emite um sinal indicando que nosso centro de dor está transmitindo esse sofrimento. Mas os médicos aprendem, na faculdade de medicina, a bloquear até mesmo essas respostas automáticas. Esse anestésico de atenção parece ser usado pela junção temporal-parietal e pelas regiões do córtex pré-frontal, circuito que estimula a concentração ignorando as emoções. É o que acontece em nosso cérebro quando nos distanciamos dos outros para nos mantermos calmos e ajudá-los. A mesma rede imparcial entra em ação nesse momento e também quando vemos um problema envolvendo emoções à flor da pele e precisamos nos concentrar na busca de uma solução. Se falarmos com alguém que está chateado, esse sistema nos ajudará a entender racionalmente a perspectiva dessa pessoa, mudando da empatia emocional, de caráter sentimental, para a empatia cognitiva, de caráter racional.

Além disso, algumas pesquisas de laboratório sugerem que o tratamento adequado da preocupação empática é fundamental para fazer mais julgamentos. Exames cerebrais revelaram que, quando voluntários ouviam histórias de pessoas submetidas à dor física, o centro cerebral deles para vivenciar tal dor era imediatamente ativado. Mas, se a história se tratava de sofrimento psicológico, os centros cerebrais superiores relacionados à preocupação empática e à compaixão levavam mais tempo para ser ativados. É necessário algum tempo para compreendermos as dimensões psicológicas e morais de uma situação. Quanto mais distraídos estivermos, menos poderemos cultivar as formas mais sutis de empatia e compaixão.

Extraído de “**O líder focado**”, adaptado por *Harvard Business Review Brasil*, dezembro de 2013.

Daniel Goleman é codiretor do Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations na Rutgers University, coautor de *Primal leadership: leading with emotional intelligence* (Harvard Business Review Press, 2013), e autor de *The brain and emotional intelligence: new insights and leadership: selected writings* (More than sound, 2011). Seu último livro é *A force for good: the Dalai Lama's vision for our world* (Bantam, 2015).

Rebecca Knight e Tradução: Maurício Kakuei Tanaka