

Criando empatia: como conviver com pessoas difíceis?

Uma maneira simples de permanecer estável em momentos estressantes

Quando alguém com quem você trabalha é irritante, evitar a pessoa ao máximo é tentador. Mas isso nem sempre é possível, e muitas vezes só piora a situação. Você se sairá melhor se cultivar empatia, mas como fazer isso com um colega que torra sua paciência? Como fomentar curiosidade em vez de hostilidade?

O que dizem os especialistas

“Todos nós já nos deparamos com alguém irritante no ambiente de trabalho”, confessa Annie McKee, autora do livro *How to be happy at work* (Como ser feliz no trabalho, em tradução livre) e membro sênior da University of Pennsylvania. “Pode ter a ver com o estilo de comunicação dessa pessoa, ou talvez ela tenha comportamentos que você considere grosseiros – talvez ela sempre se atrase para as reuniões.” Contudo, em uma época na qual o mercado está mais focado no trabalho em equipe, e projetos exigem com frequência colaboração intensa, “é preciso encontrar uma maneira de se relacionar e construir pontes” até com as pessoas mais irritantes. Cultivar compaixão por esses colegas, não importa o quão difícil seja, é um bom começo, de acordo com Rich Fernandez, CEO do instituto de liderança Search Inside Yourself Leadership Institute. “Ao sentir empatia, é possível manter uma postura ponderada para trabalhar com pessoas difíceis”, diz. Veja como algumas iniciativas podem ajudar.

Refleta

Para começar, tenha em mente que seu colega não está pegando no seu pé de propósito. É mais provável que “ele esteja reagindo a coisas da vida pessoal dele”, diz Fernandez. “Não leve para o lado pessoal”, recomenda. Olhe para dentro, acrescenta McKee: “Quando alguém o deixar com os nervos à flor da pele, tente refletir sobre o motivo que levou você a chegar a esse nível”. Sua frustração “pode não ter nada a ver com a pessoa, e sim com você”, explica. Talvez seu colega “o faça lembrar de outra pessoa da qual não goste”. O “autoconhecimento” e um “entendimento de como sua mente funciona” aumentam sua capacidade de sentir empatia. Até porque, cultivar compaixão, por si e pelos outros, é seu objetivo principal.

Mantenha a calma

O passo seguinte seria “recorrer ao seu autocontrole e à sua força de vontade”, orienta McKee. Talvez você sinta algum tipo de reação fisiológica quando seu colega chega atrasado, interrompe o que você fala ou esteja simplesmente sendo detestável. “Reconheça os sinais de que você está se deixando levar”, alerta a autora. “Pode ser que a respiração acelere, a temperatura aumente ou as palmas das mãos comecem a suar”. Ceder a esses sinais pode levá-lo a um tipo de reação emocional incontrolável conhecida como “o sequestro da amígdala,” que é quando você perde contato com o lado racional do cérebro. Para não chegar a esse ponto, pare por um minuto e respire de maneira profunda para “ajudar a reduzir o nível de hormônios do estresse em seu corpo,

diminuindo as chances de você fazer algo de que se arrependa”, diz. Manter uma “atitude calma e receptiva” proporciona um estado de espírito favorável à manifestação da empatia, explica Fernandez. “Não tem nada a ver com se fechar ou ficar indiferente, mas sim com estar tranquilo e bem-disposto”, e “sempre consciente da situação”.

Seja curioso

Existem dois tipos de empatia: a empatia cognitiva é a capacidade de compreender o modo como o outro pensa e a empatia emocional é a capacidade de sentir o que o outro sente. “Ambas as capacidades costumam parar de funcionar quando nos sentimos incomodados ou frustrados”, revela McKee. É preciso resistir para mantê-las funcionando.

- Para ativar a empatia cognitiva diante de um colega irritante, McKee recomenda criar teorias que possam explicar “por que essa pessoa diz o que diz, pensa o que pensa e age da forma que age”. “Explore sua curiosidade”, brinca. Pergunte a si mesmo: “O que motiva essa pessoa? O que a inspira e a deixa feliz?”. Vá “além da sua visão de mundo” e reflita sobre “qual pode ser a bagagem cultural do outro, que educação teve, qual a condição de sua família ou quais pressões enfrenta no cotidiano que estejam criando hábitos desagradáveis”. Lembre-se de que o objetivo é apenas “se colocar no lugar da pessoa”, diz Fernandez. “Não significa que você terá que adotar, validar ou concordar com ela, apenas reconhecer a existência de uma outra forma de enxergar o mundo.”

- Para desenvolver empatia emocional, “encontre algo nela com o qual se importar”, orienta McKee. Uma maneira de lidar com uma pessoa irritante é “imaginar que ela tem seis anos de idade”, sugere. Em outras palavras, lembre-se de que “elas são apenas seres humanos”. A teoria que você criou para explicar o comportamento de seus colegas pode ajudar nesse momento, de acordo com Fernandez: “Quem sabe eles estejam estressados, sob pressão ou apenas em um dia ruim”. Não é preciso “se tornar um terapeuta e adentrar a infância do outro”, mas se esforce para vivenciar uma “ressonância emocional”. É provável que você pense, “eu entendo suas dificuldades”.

Foque nas semelhanças

Além de colocar em prática os dois tipos de empatia, cognitiva e emocional, tente também “conhecer a pessoa” e aprofundar sua “compreensão de como ela pensa”, diz McKee. Ao invés de “focar nas diferenças, encontre as semelhanças”. “Comece aos poucos”, aconselha. Quem sabe você e seu colega tenham filhos da mesma idade, ou ele more em um bairro ou em uma cidade que você conheça bem. Use essas pequenas pontes para puxar uma conversa. Se todas essas dicas falharem, “lance mão de uma troca de ideias sobre o que ambos parecem ter achado interessante durante a última reunião com a equipe”. O ambiente de trabalho costuma oferecer muitos pontos em comum para se iniciar um diálogo, diz Fernandez. É de se esperar que ambos compartilhem um objetivo semelhante: “Querem que a empresa seja bem-sucedida”.

Seja gentil

“É mais fácil sentir empatia pela pessoa de quem se gosta porque você dá a essa pessoa um voto de confiança”, revela McKee. Ao lidar com alguém de quem não goste, é provável que você pense o pior, e isso ficará evidente no seu comportamento. Tente não

reagir dessa forma e “diga ou faça alguma gentileza inesperada”, acrescenta McKee. Elogie a pessoa pela sugestão que ela deu na reunião ou se ofereça para ajudar em um projeto. Mas não force, “seja espontâneo”. Digamos que seu colega atrase – de novo – para a reunião semanal que você montou com a equipe. Não se queixe ou revire os olhos. E não seja passivo-agressivo fazendo um comentário como “que gentileza a sua se juntar a nós”. Pode ser instintivo, mas resista. Diga algo parecido com: “Bem-vindo. Pegue um pouco de café antes de sentar e nós já o colocaremos a par do assunto”. Esse espírito de generosidade é bom para vocês dois. Fernandez ainda lembra que se pode escolher ser empático em qualquer situação.

Insista no diálogo

Se ainda sente que sua relação com a pessoa é um desafio, “crie um diálogo com ela sobre a relação de trabalho de vocês”, diz Fernandez, que também alerta: “Vista a camisa da empatia antes de se aproximar, e a conversa não ficará pesada”. Além disso, se você for “justo e coerente, é provável que a sua mensagem seja bem recebida”. Não diga, por exemplo, “você toma muito do meu tempo”. Fernandez sugere que você diga: “Eu adoraria encontrar uma maneira para que nós dois pudéssemos compartilhar nossas ideias durante as reuniões”. Não se esqueça de que há a possibilidade de seu colega se sentir da mesma forma em relação a você. “Se as pessoas o irritam, a probabilidade de que você também as irrite é grande”, conclui McKee.

Lembre-se destes princípios

O que fazer:

- Esforce-se para compreender a forma como seu colega pensa e sente.
- Experimente tratar seu colega irritante com gentileza e compaixão.
- Aprenda a identificar sinais de que está reagindo de forma negativa às atitudes de seu colega. Respire fundo e mantenha a calma.

O que não fazer:

- Não leve o comportamento do seu colega para o lado pessoal e não perca a cabeça. Olhe para dentro e reflita: por que estou reagindo dessa forma?
- Não foque nas diferenças. Concentre-se no que há em comum entre você e seu colega.
- Não fuja do diálogo e procure falar sobre a relação de trabalho de vocês. Se ele o tira do sério, pode ser que o inverso também aconteça.

Estudo de caso 1: seja gentil com o seu colega e se interesse pelo modo de pensar dele

Gloria Larson, presidente da Bentley University, diz que sentir empatia é muito natural para ela. “Sou filha de militar e várias vezes fui a novata na escola”, confessa. “Tinha que conhecer e gostar de pessoas muito diferentes de mim com frequência.”

Ao longo da carreira, sua personalidade empática foi posta à prova. Há muitos anos, quando trabalhava como advogada em Boston, Gloria liderou um comitê que ficou responsável pela construção do centro de convenções Massachusetts Convention Center, projeto de US\$ 800 milhões, localizado a poucos metros do mar.

Paul (nome fictício), membro do conselho e colega de trabalho de Gloria, tinha uma personalidade muito difícil. A advogada suspeitava que ele estava divulgando

informações para a imprensa e prejudicando os esforços dos outros membros. Ela, porém, estava decidida a não deixar Paul passar por cima dela. “Se alguém me aborrece de alguma forma, esforço-me ao máximo para conhecer a pessoa e gostar dela.”

Gloria refletiu sobre quais seriam as motivações dele. “Não gastei muito tempo pensando no assunto porque não queria fantasiar a respeito.” Optou por ser gentil: “Eu o convidei para tomar uma bebida”.

Enquanto conversavam, Gloria estava calma, segura de si e mantinha uma atitude receptiva. Seu objetivo era conhecê-lo melhor, mas também pretendia falar sobre o projeto. Ela não o acusou de vazar informações; apenas mencionou o objetivo em comum que possuíam, o de “descobrir uma maneira de levar o projeto até o fim”.

Durante toda a conversa, Gloria pôde melhor compreender qual era a opinião de Paul sobre o projeto. “Ele tinha receio de que nossos esforços houvessem prejudicado publicamente a equipe anterior”, disse.

As preocupações de Paul a pegaram de surpresa – ele mesmo deve ter-se surpreendido. “Eu deveria ter notado o quanto desaprovava a gestão anterior. Acredito que Paul tenha percebido que não precisávamos ser inimigos e que poderíamos trabalhar juntos”.

Estudo de caso 2: esforce-se em aprender sobre o passado de seu colega

Sandra Slager, diretora operacional da MindEdge, uma plataforma digital de aprendizagem destinada a empresas e faculdades, diz que sempre que precisa trabalhar com um colega irritante se lembra de “pensar o melhor” sobre a pessoa. “Procuro me lembrar que ele não está fazendo de propósito”, diz.

Ela também tenta ser realista: “Reconheço que não preciso gostar da pessoa para poder trabalhar com ela e trazer bons resultados”.

Há alguns anos, Sandra ficou encarregada de fazer um trabalho editorial com Louis (nome fictício). “Ele era muito nervoso e estressado”, lembra, e o estresse “o fazia descontar suas frustrações” nela, em uma espécie de *bullying*.

Sandra sabia que precisava fazer algo a respeito. Despertar empatia por Louis era um primeiro passo previsível – apesar de admitir não ser essa uma ação de todo genuína. “Minha motivação para sentir empatia não era apenas altruísta, era também uma tentativa para encontrar formas de trabalhar com ele.”

Ela se esforçou em dobro para conhecê-lo melhor e procurar “compreender seu passado”. Acontece que Louis havia sido demitido de seu último emprego por algo que não tinha feito. Sandra também descobriu que o colega era pai de adolescentes que procuravam ingressar na faculdade.

“O trabalho era muito importante para ele, que se preocupava em sustentar a família”, explicou. “Sabendo desses fatos, pude compreendê-lo melhor e identifiquei a origem de seu estresse.”

Sandra sentiu mais compaixão por Louis e seus nervos à flor da pele. Procurou ao máximo fazê-lo sentir-se melhor com o andamento do trabalho. “Disse a ele que ambos queríamos que o projeto fosse bem-sucedido e que precisávamos confiar um no outro para obter um melhor desempenho.”

Com o tempo, trabalhar com Louis se tornou “menos um trabalho emocional e mais um desafio profissional”, apontou. “Nossos métodos não estavam alinhados, mas nossos objetivos sim.”

O projeto foi um sucesso. Sandra e Louis trabalharam juntos em vários outros projetos ao longo dos anos. “Ele ainda fica estressado, mas nossa relação de trabalho é boa.”

Por Leah Weiss

[Rebecca Knight](#) é jornalista *freelancer* em Boston e palestrante na Wesleyan University. Teve trabalhos publicados por *The New York Times*, *USA Today* e *The Financial Times*.

hbrbr.com.br/empatia-colegas-dificeis