

## Empatia, diferenciação self-outro e treino de mindfulness

### Empathy, self-other differentiation and mindfulness training

Paul W.B. Atkins<sup>1</sup>

Tradução de Mônica Valentim, Carla Loureiro e Thais Cristine Martins

[1] Australian National University | **Título abreviado:** Empatia, diferenciação self-outro e treino de mindfulness | **Endereço para correspondência:** Crawford School of Economics and Government, Australian National University, Canberra, ACT 0200 Australia | **Email:** paul.atkins@anu.edu.au | **doi:** org/10.18761/trad02982

**Resumo:** Decety e Lamm argumentam que empatia é a “habilidade de experienciar e entender o que outros sentem *sem confusão entre si mesmo e outros*” (itálico adicionado; 2006, p. 1146). Identificação excessiva com outros que estejam sofrendo parece levar a sofrimento pessoal e evitação, em vez de preocupação empática. Isso é particularmente problemático para funções que envolvem ajuda ou outras formas de trabalho emocional. Há ainda um potencial paradoxo aqui, já que a empatia parece ser motivada por um sentimento de conexão entre o eu e o outro. Como podemos entender a diferenciação eu-outro de forma que nos permita melhorá-la nas organizações? Neste capítulo, apresento uma abordagem contextual, comportamental que explica por que programas de *Mindfulness* ajudam a melhorar a diferenciação eu-outro. Nós podemos ver o eu e o outro tanto em termos de a) conceitualizações, b) como um fluxo de experiências ou c) como a consciência em si. Responder a conceitualizações sobre o eu e o outro pode ser útil, mas também pode impedir a empatia. A diferenciação eu-outro no nível do conteúdo geralmente cria mais separações e julgamentos do que empatia. Responder no nível da experiência do momento presente é a essência do responder a experiências alheias, mas é aqui que a diferenciação eu-outro é essencial para uma empatia madura e sustentável. No nível da consciência em si, um senso estável de self que está além da ameaça pode ser contatado de maneira a apoiar a empatia. Além disso, em casos raros pode-se experimentar uma sensação de consciência compartilhada que transcende diferenças. O treinamento em *Mindfulness* parece dar suporte ao desenvolvimento de todos esses três sentidos de tomada de perspectiva, de forma a aumentar a empatia, mas também melhorar os resultados organizacionais em outras áreas, como liderança autêntica.

**Abstract:** Decety and Lamm argued that empathy is “the ability to experience and understand what others feel *without confusion between oneself and others*” (italics added; 2006, p. 1146). Excessive identification with another who is suffering appears to lead to personal distress and avoidance rather than empathic concern. This is particularly a problem for roles involving helping or other forms of emotional labour. And yet there is a potential paradox here as empathy appears to be motivated by a felt sense of connection between self and other. How can we understand self-other differentiation in a way that allows us to improve it in organisations? In this chapter I present a contextual, behavioural approach that explains why mindfulness programs work to improve self-other differentiation. We can see self and other either in terms of a) conceptualisations, b) a flow of experiences or c) as awareness itself. Responding to conceptualisations of self and other can be helpful but can also impair empathy. Self-other differentiation at the level of content generally creates separation and judgement rather than empathy. Responding at the level of present-moment experience is the essence of responding to the others experience but it is here that differentiation of self and other is essential for mature, sustainable empathy. At the level of awareness itself, a stable sense of self beyond threat can be contacted in such a way to support empathy. Furthermore, in rare instances one can experience a sense of shared awareness that transcends difference. Mindfulness training appears to support the development of all three senses of perspective taking in a way that can enhance empathy, but also improve organisational outcomes in other areas such as authentic leadership.

Para que as organizações se tornem mais empáticas, intervenções simples e efetivas são necessárias para aumentar a empatia individual. Historicamente, esforços para aumentar o responder empático nas organizações têm se baseado principalmente no treino de habilidades de comunicação ou de inteligência emocional. Essas duas abordagens tacitamente assumem que aumentar a empatia é uma questão de melhorar habilidades. Embora ambas as abordagens possam ser extremamente efetivas nas organizações, neste capítulo eu argumento que ambas ignoram um aspecto mais profundo da empatia sustentável, a capacidade de equilibrar a sensação de conexão com a diferenciação contínua do outro. Empatizar com os outros na ausência de um sentido de self bem diferenciado pode levar a estresse secundário e ao *burnout*, especialmente em funções que envolvam ajuda e outras formas de trabalho emocional.

Este capítulo apresenta uma abordagem para entender os processos psicológicos básicos subjacentes à construção de um sentido de self e à capacidade de tomar a perspectiva dos outros. Eu descrevo a interação entre pensar sobre o eu e o outro que resulta em preocupação empática, sofrimento pessoal ou uma série de outras respostas afetivas mais ou menos úteis na presença de outrem (Atkins & Parker, 2012). Em suma, eu descrevo como nós podemos ver o eu e o outro no nível de a) conceituações, b) um fluxo de experiências ou c) como a própria consciência; e como a natureza e a extensão da diferenciação necessária em cada um desses três níveis para sustentar a empatia é distinta. O capítulo então revisa evidências de que o treinamento em *Mindfulness* demonstra aumento da empatia e sugere que esse efeito positivo é, pelo menos em parte, resultado de uma relação alterada com o self e uma tomada de perspectiva melhorada.

A empatia pode ser entendida, num sentido mais amplo, como simplesmente as respostas de uma pessoa a experiências observadas do outro (Davis, 1983). Ao menos no ocidente, entende-se que as respostas empáticas consistem tanto de elementos cognitivos quanto afetivos. A empatia envolve entender a perspectiva do outro, mas também envolve se importar, uma resposta corporal ou emocional ao outro. Para Davis (1983), a tomada de perspectiva é a “tendência de adotar

espontaneamente o ponto de vista psicológico dos outros” (Davis, 1983, p. 114). Tendo entendido a perspectiva do outro, uma série de respostas afetivas se torna possível, incluindo preocupação empática e sofrimento pessoal. *Preocupação empática* se refere à “resposta emocional orientada ao outro, eliciada por e congruente com o bem-estar percebido de uma pessoa necessitada” (Batson & Ahmad, 2009, p. 6). Por outro lado, *sofrimento pessoal* é uma «reação aversiva e aut centrada à experiência vicária da emoção de outra pessoa (como desconforto ou ansiedade, por exemplo)» (Eisenberg, 2010, p.130). Tomada de perspectiva parece ser o processo primário associado ao notar e avaliar a experiência de outra pessoa, enquanto preocupação empática ou sofrimento pessoal são processos secundários resultantes desse notar e avaliar (Atkins & Parker, 2012).

Tomada de perspectiva pode também levar a outras emoções. Atkins e Parker (2012) defendem que uma pessoa pode adotar a perspectiva de outra no sentido de entender que a outra está sofrendo, mas falhar em responder se considerar essa pessoa irrelevante para seus objetivos ou para si mesma de alguma maneira. Isso corresponde a um tipo de tomada de perspectiva “fria”, de entender os outros sem realmente se importar com eles. Da mesma forma, se for feita uma avaliação de que o outro é merecedor do sofrimento, então outras emoções como raiva ou desprezo podem ocorrer. E se uma pessoa avalia que não tem capacidade de lidar com uma experiência secundária de sofrimento, é provável que aja defensivamente para evitar a exposição a esse sofrimento. É a isso que a literatura se refere como uma resposta de sofrimento pessoal.

Um fator determinante para definir se a tomada de perspectiva será seguida por sofrimento pessoal e esquiva ou por preocupação empática e compaixão parece ser o grau de diferenciação entre o eu-outro. De fato, Decety e Lamm argumentam que empatia é “a habilidade de experimentar e entender o que os outros sentem *sem confusão entre si mesmo e o outro*” (itálico adicionado; 2006, p. 1146). Empatizar com alguém pode levar a sofrimento pessoal quando a pessoa é incapaz de se diferenciar do outro adequadamente. Profissionais que trabalham ajudando os outros podem experimentar estresse traumático secundário ou “fadiga

por compaixão” (Figley, 2002) se não tiverem diferenciação suficiente entre o eu-outro ou separação emocional dos outros (Badger, Royse, & Craig, 2008; Decety & Lamm, 2006). Thomas e Otis demonstraram que a separação emocional era negativamente associada ao *burnout* e fadiga por compaixão e concluíram que os riscos surgiam quando os profissionais cuidavam dos clientes “sem a habilidade de se manter separados” (2010, p.93). Carl Rogers, o psicólogo mais intimamente associado a abordagens empáticas de psicoterapia, via a empatia como sentir “o mundo privado do cliente como se fosse o seu, *mas sem jamais perder a qualidade de ‘como se’*” (Rogers, 1992, p. 829; grifo do autor).

Essa última citação ilustra lindamente o paradoxo da empatia. Por um lado, a verdadeira empatia exige uma percepção da situação da pessoa ‘por dentro’ - um senso de unidade e conexão. Mas a ajuda eficaz requer uma capacidade de diferenciar o seu próprio responder do responder do outro. Como podemos pensar na natureza da “diferenciação eu-outro” de forma que nos permita desenvolver intervenções úteis? E seria possível promover a diferenciação eu-outro? Essas questões representam tanto uma lacuna na literatura quanto uma preocupação prática. Sem abordar como uma pessoa define a si mesma e toma a perspectiva dos outros, intervenções para aumentar a empatia estarão simplesmente lidando com a expressão e não com as causas da empatia. Para responder a essas perguntas, nós precisamos entender como o sentido de self e do outro se desenvolve ao longo da vida.

É para essas questões que agora me volto usando uma explicação comportamental contextual da linguagem e da cognição conhecida como Teoria das Molduras Relacionais (Hayes, Barnes-Holmes, & Roche, 2001). Isso exigirá alguma exposição de processos básicos de aprendizagem. O leitor pode estar mais familiarizado com as tentativas de entender a tomada de perspectiva como “teoria da mente” (Baron-Cohen & Wheelwright, 2004) e/ou estágios de desenvolvimento epistemológico (Kegan, 1994; Piaget, 1969). Espero fornecer uma estrutura técnica suficiente para entender as ideias centrais da Teoria das Molduras Relacionais e, assim, oferecer uma visão mais precisa sobre a compreensão da natureza da tomada de perspectiva e das relações.

## O Desenvolvimento de um senso de self e do outro e suas implicações para a empatia

De uma perspectiva comportamental, self é um verbo, não um substantivo. A construção do senso de self é um processo autodiscriminativo. Uma forma prototípica desse comportamento pode ser encontrada em pombos que são capazes de “relatar” seu comportamento anterior, bicando diferencialmente uma tecla, se eles tiverem respondido anteriormente a um estímulo, e bicando outra, se não o tiverem feito. Com o advento das capacidades verbais, a autodiscriminação humana se torna muito mais complexa. Quando crianças, todos nós recebemos treinamento com múltiplos exemplos para descrever nosso próprio comportamento. Somos continuamente reforçados por sermos capazes de relatar apropriadamente “Eu quero...”, “Eu sou...”, “Eu sei...”, “Você é...”, “Você quer...” e assim por diante. A partir desta perspectiva, o self é “um repertório de comportamento transmitido por um conjunto organizado de contingências” (Skinner, 1974, p. 149). Sendo um comportamento, deveríamos usar mais apropriadamente a palavra “selfear” para indicar a atividade de criar e recriar o self através de interações verbais com outros numa comunidade, contudo aqui eu uso a forma nominal, como é mais amplamente entendida.

Nós construímos o senso de self em resposta a demandas funcionais de interações sociais. Esse processo é inerentemente social e linguístico – nosso “conhecer” é uma função das contingências ambientais, não de qualquer “impulso” ou “força” interna. De acordo com Skinner, “ao organizar as condições sob as quais uma pessoa descreve o mundo público ou privado em que vive, uma comunidade gera essa forma muito especial de comportamento chamada conhecer ... O autoconhecimento é de origem social. Somente quando o mundo privado de uma pessoa se torna importante para os outros é que se torna importante para ela” (Skinner, 1974, pp. 30-31).

O desenvolvimento do self e da cognição começa com a interação com os outros. A aquisição da linguagem humana começa pela aprendizagem de simples pareamentos entre nome e objeto.

Através da exposição a muitos, muitos exemplos, a criança aprende a relacionar símbolos a eventos, e símbolos a símbolos. Inicialmente uma criança pode ser reforçada pelos pais sorridentes ao olhar para um gato quando eles dizem “cadê o gato?”. Gradualmente elas também são reforçadas por dizer a palavra “gato” na presença de um gato ou de uma figura de um gato. Com prática suficiente, elas eventualmente aprendem a derivar automaticamente a relação reversa, de modo que, por exemplo, ao ver um barco num livro de figuras e aprendendo que ele se chama “barco” (objeto → nome), a criança estará subsequentemente apta a apontar para um barco quando perguntarem “onde está o barco?” (nome → objeto). Esse padrão de exposição ao responder relacional continua por milhares de exemplos de relações cada vez mais complexas, incluindo espaciais, opositivas, hierárquicas, temporais, avaliativas e comparativas. Tal responder relacional é chamado moldura relacional. Molduras relacionais têm três características definidoras.

**1. Vínculo mútuo** se refere ao fato de que uma relação numa direção sempre corresponde a uma segunda relação na direção oposta. Por exemplo, se uma criança aprende que a moeda A vale mais que a moeda B, então ela irá derivar que B vale menos que A.

**2. Vínculo combinatório** se refere à derivação de relações combinadas. Por exemplo, se a criança agora aprende que a moeda B vale mais que a moeda C, ela irá derivar que A também vale mais que C (bem como  $C < A$  e  $C < B$ ).

**3. Transformação de funções de estímulos** se refere ao modo com que palavras e símbolos se tornam significativos. De uma perspectiva da Teoria das Molduras Relacionais, mudar o significado de um objeto ou evento é mudar a forma com que o organismo responde ao objeto ou evento. Por exemplo, imagine que uma criança tenha previamente experimentado comprar doces usando a moeda B, de tal modo que a moeda B é vista como desejável. Se a criança agora é introduzida a duas novas moedas, A e C, e lhe dizem que A “vale mais” que B, ela escolherá A em vez de B e C, muito embora apenas B tenha sido diretamente reforçada previamente. Em outras palavras, A adquire novas

funções de estímulo através de relações baseadas em símbolos arbitrários, não em propriedades formais ou exposição direta.

A noção de transformação de funções de estímulos é especialmente importante para entender a diferença das abordagens comportamentais e cognitivas ao self. Como veremos, self não é uma coisa ou mesmo uma representação dentro de uma pessoa impulsionando o comportamento; é uma resposta da pessoa como um todo ao contexto que evoca formas específicas de comportamento. Do mesmo modo, nessa perspectiva, cognição e emoção, incluindo tomada de perspectiva e empatia, não são causas mentais hipotéticas, mas uma forma de comportamento, chamado responder relacional privado. A seguir, descreveremos como essa capacidade de enquadramento relacional de eventos leva à formação de um senso de self, e ao mesmo tempo, possibilita que uma pessoa tome a perspectiva de outrem e experimente empatia.

A capacidade de diferenciar o eu dos outros, e desse modo empatizar, leva anos para se desenvolver em crianças (Kegan, 1994). A Teoria das Molduras Relacionais sugere que isso ocorre porque envolve exposições repetidas a uma comunidade linguística fazendo uso habilidoso de uma forma peculiar de responder relacional conhecida como *moldura dêitica* (McHugh, Stewart & Hooper, 2012). Moldura dêitica envolve três molduras relacionais principais: EU-VOCÊ, AQUI-LÁ e AGORA-ENTÃO. As crianças têm dificuldade de aprender essas diferenças. Por exemplo, quando perguntam “O que VOCÊ comeu no café da manhã?”, uma criança pequena pode responder com o que a pessoa que perguntou comeu no café da manhã. Ou elas podem erroneamente achar que um observador ausente saberia onde uma boneca está escondida, porque elas sabem onde foi colocada. Na Psicologia Cognitiva, essa “tarefa da crença falsa” (Wimmer & Perner, 1983) demonstra se uma criança consegue ou não representar a perspectiva de outra pessoa internamente. Em termos de Teoria das Molduras Relacionais, o comportamento da criança é interpretado como indicativo de a criança ter ou não desenvolvido apropriadamente um repertório complexo de responder relacional, especificamente ao estímulo contextual representando “eu e outro”.



Molduras dêiticas levam anos para serem aprendidas, porque requerem abstração. A maioria das formas de relações têm análogos físicos no mundo. Por exemplo, a moldura relacional comparativa “mais que” pode ser ensinada pela comparação real de quantidades físicas de um líquido. Mas molduras relacionais dêiticas não têm análogos físicos e dependem totalmente do ponto de vista para a experiência. AQUI só é AQUI em relação ao meu ponto de vista atual. Se eu me movo para LÁ, isso se torna um AQUI, e o que era anteriormente AQUI se torna LÁ. A qualidade de “AQUI” só existe em relação à minha perspectiva, não como uma propriedade física do mundo. O uso habilidoso das molduras relacionais dêiticas se apoia na abstração pela criança de um ponto de vista a partir do qual a experiência é testemunhada.

Em resumo, eu argumentei que self é o comportamento baseado numa forma de relação verbal que nos permite abstrair um ponto de vista sobre o mundo, um senso de conhecimento distinto dos outros. Dessa perspectiva, o self só pode existir numa interação recíproca com o outro. O self nasce da interação com uma comunidade linguística. Mas não pode haver um “eu” sem um “você”. E assim, é também esse processo de responder relacional dêitico que nos permite tomar a perspectiva dos outros. McHugh, Barnes-Holmes e Barnes-Holmes (2004) demonstraram que crianças mais velhas vão se tornando mais efetivas em responder questões variando de “Eu tenho um tijolo vermelho e você tem um tijolo verde. Qual tijolo você tem?”, até molduras dêiticas complexas tais como “Ontem você estava sentada lá na cadeira azul, hoje você está sentada aqui na cadeira preta. Se eu estivesse lá e lá fosse aqui; e se agora fosse antes e antes fosse agora, onde você estaria sentada agora?”. Ao longo do tempo, as crianças aprendem a usar corretamente molduras dêiticas para tomar a perspectiva dos outros.

Se o self e a tomada de perspectiva são comportamentos verbais relacionais, então há três sentidos funcionalmente distintos de self: self como o *conteúdo* das relações verbais (o self conceitualizado), self como o *processo* de relações verbais (o self conhecedor) e o self como o *contexto* de relações verbais (o self transcendente) (Hayes, 1984). E sendo EU-VOCÊ uma distinção, não duas, o estabeleci-

mento desses sentidos de self também estabelecem o outro-como-conteúdo, o outro-como-processo e o outro-como-contexto. Essas distinções permitirão uma especificação mais precisa da forma particular de diferenciação eu-outro necessária para experimentar interesse empático em vez de sofrimento pessoal.

## Self-como-conteúdo e Outro-como-conteúdo: o self conceitualizado e o outro conceitualizado

Quando criança, nós aprendemos muito rapidamente que é útil poder nos descrever para os outros. O ambiente social nos oferece muitos reforçadores por conseguirmos descrever consistentemente preferências, capacidades e experiências características. Por exemplo, se numa refeição a criança diz que gosta de brócolis, e na próxima diz que não, o pai pode rapidamente ressaltar que as descrições da criança sobre si mesma são inconsistentes e irá reforçar autodescrições mais consistentes.

Self-como-conteúdo é nossa capacidade de relacionar verbalmente, aplicada a qualidades conceitualizadas (ou seja, abstraídas) de nosso próprio comportamento autodiscriminado. Tais descrições permitem que os outros prevejam nosso comportamento e forneçam um resumo conciso e altamente simplificado de nossa história de experiências (ex: “eu sou um psicólogo”). Ao longo do tempo, aprendemos a internalizar nosso self conceitualizado e a formar crenças estáveis sobre nossa identidade. No local de trabalho, self-como-conteúdo pode se referir às nossas atitudes profissionais, às coisas das quais caracteristicamente gostamos e desgostamos, nossas responsabilidades e papéis percebidos, e nosso lugar numa rede de relações sociais.

Outro-como-conteúdo se refere a relações verbais que dizem respeito a características estáveis dos outros, a serviço da compreensão e previsão sobre os outros. Uma ampla gama de teorias de percepção social e cognição descrevem como nós continuamente avaliamos e conceitualizamos os outros em termos de características estáveis, histórias e papéis, de modo a prever seus comportamentos (Dweck, Hong, & Chiu, 1993; Fiske & Taylor, 1991; Hogg, 2001). Essas teorias demonstram que

conceitualizações sobre o self e o outro são um aspecto essencial da interação social.

Mas relações verbais ligadas ao self-como-conteúdo e ao outro-como-conteúdo são uma faca de dois gumes em termos da resposta empática. Por um lado, o eu/outro-como-conteúdo pode fornecer resumos úteis de histórias de aprendizado que orientam na compreensão de como o eu e o outro podem responder numa dada situação. Por exemplo, a afirmação “eu sou psicólogo, você é engenheiro e, como tal, é provável que tenhamos visões muito diferentes do mundo” pode ajudar em um entendimento. Da mesma forma, caracterizar os próprios valores pessoais estáveis (por exemplo, “Valorizo um relacionamento próximo com meus colegas”) também pode motivar respostas mais empáticas (Atkins & Parker, 2012). Outro-como-conteúdo também pode ser útil. Imaginar a história de aprendizagem da outra pessoa, sua personalidade, preferências, objetivos e valores pode orientar respostas empáticas adequadas.

Contudo, conceitualizações de si e do outro também podem interferir na empatia por causa da rigidez e da insensibilidade ao contexto de tais conceitualizações. Atkins e Parker (2012) descreveram em detalhes como as avaliações de si e dos outros podem interferir no responder compassivo. Por exemplo, se fizermos uma avaliação de que alguém é pessoalmente responsável pela situação em que se encontra, é menos provável que tenhamos uma preocupação empática e mais provável experimentarmos outras emoções, como a raiva. Da mesma forma, avaliações de que o outro é de alguma forma irrelevante para nossas vidas e objetivos provavelmente levarão à apatia, em vez de engajamento empático. Finalmente, avaliações de que somos incapazes de lidar com as emoções aversivas que provavelmente resultarão do engajamento com outra pessoa que está sofrendo nos tornam mais propensos a evitar a situação do que responder com compaixão (Atkins & Parker, 2012). Pode-se facilmente imaginar como crenças sobre o self-como-conteúdo tais como “Eu não sou um bom ouvinte”, “Eu deveria ser um especialista em boas respostas” ou “Eu sou mais forte do que você” podem interferir com o responder empático.

Ao mesmo tempo, julgamentos e projeções em relação ao outro também podem interferir na em-

patia. Imaginar a história de aprendizagem do outro, sua personalidade, preferências, metas e valores é um processo falível. Por exemplo, mesmo após anos de casamento, casais podem errar bastante ao julgar como uma pessoa provavelmente responderá a uma determinada situação. Assim, a resposta empática a partir do outro-como-conteúdo também deve ser moderada, prestando atenção às pistas dinâmicas disponíveis em cada momento do outro-como-processo.

## Self-como-processo: o self conhecedor

Self-como-processo se refere ao relato de uma experiência de self no momento presente. É a dinâmica contínua de pensamentos, sentimentos, sensações, memórias e imagens ocorrendo no AQUI-AGORA<sup>1</sup>. O comportamento de self-como-processo também recebe muito reforço social. Declarações como “estou feliz”, “meu estômago está doendo” ou “não entendi o que eu devo fazer” fornecem informações úteis e preditivas a outras pessoas. Com o tempo, essas declarações sobre si mesmo também servem para funções privadas úteis. Dizer “eu estou feliz” pode ser altamente preditivo do que acontecerá na próxima instância ou em um contexto muito semelhante no futuro, enquanto descrições de self-como-conteúdo, como “geralmente sou uma pessoa feliz”, fornecem ampla previsibilidade entre contextos. Descrições do self-como-processo são mais flexíveis, dinâmicas e sensíveis ao contexto do que descrições do self-como-conteúdo. Estar apto a monitorar flexivelmente nosso próprio estado é a base de uma autorregulação bem-sucedida.

Outro-como-processo refere-se à relação verbal de uma pessoa com a experiência contínua de outra. O outro-como-processo é um componente central da tomada de perspectiva e da resposta empática: “é baseado na construção de reações do ou-

1 Kahneman e Ris (2005) referem-se a self-como-processo como o ‘eu experimentador’ e observam que isso dificilmente tem sido estudado pela psicologia porque quase todos os instrumentos exigem um relato retrospectivo e, assim, invocam abstrações lembradas sobre o eu.

tro momento a momento” (Barnes-Holmes, Hayes e Dymond, 2001, p. 134). Batson (2009) distinguiu entre uma perspectiva de “imaginar o outro” que envolve imaginar como o outro vê sua própria situação e como se sente como resultado, e uma perspectiva de “imaginar a si mesmo” que envolve imaginar como você veria a situação se estivesse na posição da outra pessoa. Relações verbais que se referem ao outro-como-processo podem envolver qualquer uma dessas formas de construção da experiência do outro, mas apenas uma perspectiva de “imaginar o outro” provavelmente seria experimentada como empática no sentido de “se colocar no lugar do outro”. Outro-como-processo preciso é a base para um psicoterapeuta se engajar efetivamente com um cliente, ou para o falante poder ler sua audiência de forma bem-sucedida.

A diferenciação entre eu-outro no nível do processo parece ser particularmente importante para experimentar empatia sem sofrimento pessoal insalubre. As relações verbais descritas aqui como self-como-processo e outro-como-processo são o processo autorregulatório fundamental associado à empatia. Decety and Lamm (2006) revisaram estudos de processos neurais subjacentes à empatia e descreveram como tais processos verbais e autorregulatórios são essenciais para a diferenciação eu-outro:

*“... uma questão crítica debatida entre os psicólogos sociais é se as instruções de tomada de perspectiva induzem preocupação empática e/ou sofrimento pessoal, e até que ponto a motivação pró-social brota da sobreposição eu-outro ... O trabalho recente aqui revisado demonstra que a adoção de uma autoperspectiva ao observar os outros com dor resulta em sentimentos mais fortes de sofrimento pessoal e ativa em maior extensão a matriz da dor, bem como a amígdala [envolvida na detecção de ameaças]. Uma fusão tão completa entre eu-outro parece prejudicar a preocupação empática ... Por outro lado, quando os participantes adotam a perspectiva do outro, há menos sobreposição entre os circuitos neurais envolvidos no processamento da experiência da dor em primeira mão, e eles de fato, relatam mais sentimentos de preocupação empática. A partir desses estudos, pode-se concluir que a empatia*

*depende tanto do processamento de informações de baixo para cima (sistemas neurais compartilhados entre a experiência emocional de primeira mão e a percepção ou imaginação da experiência do outro), como também do processamento de informações de cima para baixo que permite a modulação e autorregulação.” (Decety & Lamm, 2006, p. 1160)*

Em outras palavras, devemos notar nossa própria experiência, a experiência do outro, e a diferença entre as duas. De uma perspectiva da Teoria das Molduras Relacionais, notar é responder e especificamente dar sentido às pistas fornecidas pelo outro. Isso é, “notar” é relacionar verbalmente; construir uma rede relacional relativa ao estado do outro (outro-como-processo). As evidências neurais e comportamentais indicam que, a menos que se possa também construir uma rede relacional distinta com relação à nossa própria experiência (self-como-processo) e manter ambas as redes relacionais em uma moldura de distinção, nossa experiência irá refletir a dos outros e experimentaremos sofrimento pessoal, em vez de preocupação empática. Conhecer o nosso próprio self-como-processo permite que nos autorregulemos para evitar os efeitos prejudiciais dos sistemas neurais compartilhados que não diferenciam o eu do outro.

Estamos agora em posição de entender melhor a natureza precisa da diferenciação eu-outro necessária para responder com empatia, em vez de sofrimento pessoal. Eu argumentei que a diferenciação eu-outro no nível do conteúdo pode ser útil, mas pode também facilmente criar desconexão do outro, se não se estiver consciente de avaliações e julgamentos automáticos em relação ao outro. Por outro lado, a diferenciação no nível de processo é um componente-chave da empatia madura. Para ilustrar, o tipo de relação verbal que tenho em mente pode ser expressa de maneira privada ou pública, da seguinte maneira: “Existe o meu processo ocorrendo aqui e agora, e existe o seu processo ocorrendo aqui e agora. Posso reconhecer seu processo e realmente me importar, sem que eu mesmo precise ter o mesmo processo. Ao contrário, não há motivos para que o seu processo seja o mesmo que o meu. Eu posso reconhecer seu processo, me importar profundamente com ele e querer algo mais satis-



fatório e agradável para você, sem experimentar o que você está experimentando”. Pode-se facilmente reconhecer uma diferenciação madura entre o eu e o outro nesta declaração e entender por que essa moldura relacional complexa pode levar uma vida inteira para ser adquirida.

## Self-como-contexto: o self transcendente

Self-como-contexto refere-se ao contexto no qual o enquadramento relacional verbal está ocorrendo. Na Teoria das Molduras Relacionais, self-como-contexto é entendido como o ponto de vista ou lugar a partir do qual os eventos são experienciados. Self-como-contexto é a consciência, mas é consciência condicionada pela aquisição prévia do enquadramento dêitico que permite uma distinção entre o EU-AQUI-AGORA que percebe o conteúdo psicológico LÁ-ENTÃO (Hayes, 1984). Ou seja, existe uma sensação de um EU que está observando. O self-como-contexto é transcendente no sentido de que nunca podemos observar nosso ponto de vista de fora do nosso ponto de vista. Torneke fornece uma descrição vívida desse aspecto do self-como-contexto:

*“Não podemos observar essa perspectiva em si mesma ... Podemos falar ou escrever sobre ela, como estou fazendo agora, e podemos observar as consequências de poder ter essa perspectiva. Podemos fazer observações de uma perspectiva ou lugar específico, mas nunca podemos observar esse lugar ou perspectiva como tal. Claro que isso é bastante óbvio, porque de qual perspectiva a observaríamos? Tudo o que temos é o eu-aqui-agora. E o que quer que observemos, simplesmente não pode ser esse locus, pois é essa a vantagem a partir da qual o observamos” (Torneke, 2010, p. 107).*

Outro-como-contexto parece ser uma forma relativamente pouco frequente (e difícil de descrever) de relação verbal. Barnes-Homes et al. descrevem outro-como-contexto como:

*“Quando o falante está psicologicamente conectado ao ouvinte como uma pessoa puramente*

*consciente. Nesse aspecto, o falante e o ouvinte são um, já que “AQUI e AGORA” é imputado como um evento singular (ou seja, não se pode estar AQUI e AGORA, simultaneamente, em diferentes momentos e lugares). Talvez por esse motivo, o nível de self-como-contexto esteja associado a um senso de outro transcendente - os dois andam de mãos dadas” (Barnes-Holmes, et al., 2001, p. 135).*

Experienciar outro-como-contexto é talvez experienciar o outro como além do tempo, de lugar e, pelo menos de certo modo, de separação. Nesse sentido, a experiência de self-como-contexto parece fomentar uma sensação de unidade entre o self e o outro, em vez de diferenciação.

Em resumo, eu descrevi três formas de comportamento de “selfear”. Relações verbais nos permitem descrever a nós mesmos e aos outros por: a) nossas qualidades abstraídas e experiências como conteúdo, b) nossa experiência atual de aqui-agora como processo, e c) a continuidade de um ponto de vista a partir do qual experienciamos o mundo. De uma perspectiva contextual comportamental, esse comportamento de “selfear” é uma resposta funcional a contingências sociais. Nós aprendemos a relatar nossas preferências, história e características porque o mundo social valoriza previsibilidade e coerência. Do mesmo modo, nós aprendemos a relatar nossa experiência em curso porque isso propicia comunicação social e cooperação. E embora a maioria dos ambientes verbais (com exceção dos retiros de meditação e seminários de filosofia) não reforce explicitamente o falar sobre nós mesmos como pura consciência ou perspectiva, somos continuamente reforçados por discriminar corretamente nossa “própria” experiência (EU / AQUI) da dos outros (VOCÊ / LÁ), e por ter uma perspectiva estável a partir da qual vemos a experiência.

Além disso, a mesma relação verbal que dá origem a essas três noções de self também dá origem a três noções de outro. Nós podemos nos relacionar com o outro em termos de a) nossas conceitualizações de suas características estáveis ao longo do tempo, b) seus processos contínuos de conhecimento ou c) (talvez, mais raramente) no nível de pura consciência em si. A partir dessa perspectiva, relações dêiticas são tomadas de perspectiva, e

tomada de perspectiva pode ser desenvolvida ao longo da vida através de treinamento de múltiplos exemplares em mudar de perspectiva. No restante deste capítulo, explorarei como essas ideias podem ser usadas para moldar o pensamento sobre intervenções para melhorar a empatia nas organizações.

## Intervenções para Melhorar a Empatia

De longe, a abordagem mais antiga para melhorar a empatia nas organizações é através do treinamento em habilidades de comunicação, principalmente de escuta ativa (por exemplo, Jentz, 2007) e diálogo (Isaacs, 1999; Mazutis & Slawinski). Essa abordagem prática tem sido amplamente utilizada nas organizações há gerações e, no entanto, parece não haver pesquisas sistemáticas sobre os impactos desse treinamento na autorregulação emocional ou na resposta empática. De certa forma, essa é uma abordagem “de fora para dentro” para aumentar a empatia. Se bem utilizada, ensinar alguém a se comportar de maneira mais empática pode aumentar sua abertura e capacidade de adotar a perspectiva de outras pessoas (Coulehan et al., 2001). Embora esse treinamento seja amplamente utilizado e seja eficaz para melhorar os relacionamentos, geralmente é estruturado simplesmente como uma técnica e não como uma oportunidade para o autodesenvolvimento. As razões pelas quais tais abordagens podem levar a mudanças na epistemologia (Kegan, 1994) e identidade não foram articuladas.

Outra abordagem para o desenvolvimento da empatia é através do aprimoramento das habilidades individuais em identificação emocional, compreensão emocional e gerenciamento emocional. Inteligência emocional (Goleman, 2006) tem sido definida de várias maneiras e há uma variedade igualmente ampla de abordagens para melhorá-la (Ciarrochi & Mayer, 2007). Embora a pesquisa sobre inteligência emocional nas organizações tenha sido muito mais extensa do que sobre escuta ativa, a maior parte foi direcionada para medir a inteligência emocional como uma capacidade e a pesquisa para melhorar a inteligência emocional ainda está em sua infância.

Essas duas abordagens assumem tacitamente

que melhorar a empatia é uma questão de melhorar as habilidades. Embora ambas possam ser extremamente eficazes nas organizações, as considerações sobre a tomada de perspectiva deixam claro que as duas abordagens ignoram um aspecto mais profundo da empatia sustentável: a capacidade de equilibrar um sentido de conexão com a diferenciação contínua do outro.

Mais recentemente, muitas organizações implementaram treinamento em Mindfulness para melhorar o bem-estar da equipe, o engajamento no trabalho e o desempenho (Glomb, Duffy, Bono, & Yang, 2011). Mindfulness é definido por Kabat-Zinn como: “prestar atenção de propósito no momento presente, sem julgar” (2003, p. 145). Quase todas as definições de Mindfulness incluem, pelo menos, um componente de consciência - prestar atenção ao momento presente; e um componente de atitude - aceitação da experiência, seja ela positiva, negativa ou neutra (Bishop et al. 2004). De uma perspectiva comportamental, prestar atenção à experiência do momento presente é funcionalmente equivalente ao self-como-processo (Foody, Barnes-Holmes, & Barnes-Holmes, 2012) e equivale a responder sob controle de estímulos disponíveis no AQUI-AGORA, em vez de responder sob controle de relações verbais referentes ao passado ou futuro. Aceitação é definida comportamentalmente como “permitir que pensamentos e sentimentos sejam como são, sem tentar mudar seu conteúdo, forma ou frequência” (Fletcher, Schoendorff & Hayes, 2010, p. 43). A Terapia de Aceitação e Compromisso (Hayes, Strosahl & Wilson, 2011) acrescenta também dois conceitos úteis para entender a natureza da consciência descrita como Mindfulness: desfusão e self-como-contexto. Desfusão é reconhecer pensamentos e sentimentos como eventos mentais passageiros, não como verdades literais, enquanto o self-como-contexto, já foi descrito detalhadamente anteriormente, é o senso de self como um observador ou perspectiva a partir da qual a experiência é observada (Hayes & Plumb, 2007). Desfusão e self-como-contexto são dois lados da mesma moeda, com desfusão se referindo ao que eu não sou (“Eu não sou meus pensamentos e sentimentos”) e self-como-contexto se referindo ao que eu sou (“Eu sou um observador da minha experiência”).

Os quatro processos de self-como-processo,

desfusão, aceitação e self-como-contexto trabalham de maneira interativa para reduzir a dominância das relações verbais, apoiando assim comportamentos mais sensíveis e responsivos ao ambiente, permitindo que um conjunto maior de contingências seja notado e um repertório comportamental mais amplo se torne disponível (Vilardaga, 2009). Alterar a maneira como os indivíduos se relacionam com suas próprias relações verbais propicia a capacidade de responder de forma mais adaptativa em uma ampla gama de contextos. Na próxima seção, reviso as evidências indicando que o treinamento em Mindfulness está associado a melhoras na tomada de perspectiva e resposta empática, e na redução do sofrimento pessoal. Em seguida, discuto por que esses efeitos podem ocorrer a partir do ponto de vista da teoria de tomada de perspectiva apresentada acima.

## Mindfulness (Atenção Plena) e Meditação estão Associados com Empatia Aprimorada

Atualmente existem evidências consideráveis de que os treinamentos em Mindfulness e meditação estão associados a níveis aumentados de empatia. Como os programas de Mindfulness estão sendo cada vez mais adotados nos locais de trabalho em todo o mundo (Glomb, et al., 2011), é oportuno explorar seus prováveis impactos sobre a empatia e os relacionamentos no local de trabalho. Nesta seção, reviso as evidências de estudos transversais, de intervenção, qualitativos e neurológicos.

Mindfulness (ou atenção plena) foi positivamente associado a empatia em uma série de estudos transversais. Tipsord (2009) explorou as relações entre diferentes facetas de Mindfulness, conforme mensurado pelo Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ; Baer, Smith, Hopkins, Krietemeyer, & Toney, 2006) e o Interpersonal Reactivity Index (IRI; Davis, 1983). Mindfulness foi positivamente relacionado à tomada de perspectiva e negativamente relacionado ao sofrimento pessoal. No nível da subescala, pontuações mais altas de observação foram associadas a aumento de tomada de perspectiva e preocupação empática, enquanto pontuações mais altas de não reatividade foram

associadas a menos sofrimento pessoal. Thomas e Otis (2010) encontraram um padrão semelhante de resultados com o Mindfulness (FFMQ) sendo positivamente correlacionado com tomada de perspectiva, negativamente correlacionado com sofrimento pessoal e sem relação com preocupação empática. Greason e Cashwell (2009) também mostraram que o Mindfulness (FFMQ) se correlacionou positivamente com empatia (IRI), embora não tenham relatado relações no nível de subescala para nenhuma das medidas. No geral, esses estudos transversais sugerem que o Mindfulness melhora a tomada de perspectiva e a autorregulação para reduzir o sofrimento pessoal.

O treinamento em Mindfulness também tem sido associado a aumento de empatia. Lesh (1970) mostrou que praticar a meditação zazen por 4 semanas, 30 minutos por dia, aumentou a precisão empática em relação aos participantes do grupo controle. A tarefa de precisão empática envolvia assistir a um vídeo de um cliente em sessão e depois escolher qual sentimento o participante acreditava que o cliente estava experimentando no vídeo. Shapiro, Schwartz e Bonner (1998) mostraram que a empatia aumentou, usando como medida uma versão adaptada da escala de autorrelato de Avaliação de Construção de Empatia (Monica, 1981), em estudantes de medicina e outras áreas da saúde que concluíram o programa de oito semanas de Redução de Estresse Baseado em Mindfulness (MBSR). Assim como no estudo de Lesh (1970), a melhora da empatia foi mediada pela redução da ansiedade. Shapiro et al. especularam que “a intervenção pode ter ajudado os alunos a cultivarem habilidades de escuta e a desenvolver perspectivas e paradigmas novos e mais compassivos para abordar suas próprias vidas, bem como a vida de seus futuros pacientes” (1998, p. 594). Krasner et al. (2009) também mostraram melhoras significativas na empatia entre estudantes de medicina, conforme medido pela Escala Jefferson de Empatia Médica, e que as mudanças em Mindfulness estavam correlacionadas com as mudanças na subescala de tomada de perspectiva da empatia do médico. Mais recentemente, Shapiro, Brown, Thoresen e Plante (2011) mostraram aumentos significativos na empatia autorrelatada, 2 e 12 meses após um curso de MBSR. Finalmente, na medida em que meditado-



res envolvidos em um retiro de três meses melhoraram em sua capacidade de autorregulação, também apresentaram melhora em uma medida do funcionamento adaptativo que incluía empatia (Sahdra et al., 2011).

No entanto, o padrão de relações entre treinamento em Mindfulness e empatia parece ser complexo e sensível ao delineamento específico dos estudos. Por exemplo, em um segundo estudo comparando uma intervenção de Mindfulness de 8 semanas com um grupo de controle da lista de espera, Tipsord (2009) usou uma tarefa de precisão empática modificada e demonstrou que aqueles treinados em Mindfulness a) faziam mais inferências sobre os estados mentais de outras pessoas em um vídeo e b) eram mais propensos a fazer inferências em momentos que correspondiam aos momentos em que o sujeito do vídeo realmente relatou ter um pensamento ou sentimento. No entanto, aqueles treinados em Mindfulness não foram mais precisos que o grupo controle em suas inferências sobre os estados mentais de outras pessoas. Esse padrão de resultados sugere que o treinamento em Mindfulness melhorou a observação de outrem, mas não melhorou a qualidade das inferências em relação à experiência do outro.

Também existem estudos que não mostraram uma ligação entre Mindfulness, meditação e empatia. Por exemplo, Beddoe e Murphy (2004) conduziram um estudo não controlado pré-teste e pós-teste com apenas 16 participantes e não encontraram nenhum efeito de um curso de MBSR na empatia em enfermeiros. Eles concluem que esse efeito pode ter surgido porque os enfermeiros eram muito empáticos inicialmente. Outros estudos usando cursos de meditação de oito semanas também não encontraram impactos nas medidas de empatia (Galantino, Baime, Maguire, Szapary & Farrar, 2005; Pearl & Carlozzi, 1994), mas fizeram uso de delineamentos relativamente fracos. Finalmente, Plummer (2008) coletou dados de terapeutas e de seus clientes e descobriu que aqueles que meditavam eram *menos* propensos a serem percebidos como empáticos por seus clientes e esse efeito era maior para aqueles que passavam mais tempo meditando.

Outro estudo utilizou uma abordagem qualitativa inovadora para mostrar que mesmo intervenções breves de Mindfulness podem aumentar

o grau com que as pessoas tomam a perspectiva de outras. Block-Lerner (2007) relatou um estudo no qual os participantes foram aleatoriamente designados para receber uma intervenção breve de Mindfulness, uma intervenção de pensamento positivo ou uma condição controle de relaxamento. A intervenção de Mindfulness envolvia instruções para estar ciente e aceitar quaisquer pensamentos e sentimentos que surgissem. A intervenção de pensamento positivo envolveu instruções incentivando a avaliação e o controle de pensamentos e sentimentos. Os participantes assistiam a um clipe de filme emocionalmente sugestivo e escreviam sobre suas reações, que eram então codificadas usando o programa Linguistic Inquiry Word Count (Pennebaker, Booth & Francis, 2007). Os participantes da condição de Mindfulness escreveram mais sobre outras pessoas e usaram menos a primeira pessoa do singular que os participantes do grupo de pensamento positivo. No geral, esses resultados sugerem que mesmo uma breve intervenção de Mindfulness pode aumentar o grau com que os participantes consideram os outros.

Esse padrão de resultados também foi obtido em um estudo qualitativo de terapeutas em treinamento. McCollum e Gehart (2010) relataram que a meditação diária aumentou o grau em que os alunos sentiam compaixão e aceitação em relação a si mesmos e a seus clientes. A maioria das citações relatadas em seu artigo enfatiza a importância de ser menos crítico em relação a si e aos outros. Por exemplo, um participante relatou: “Em minha área de trabalho, os clientes se esforçam para funcionar em um nível muito básico. O que eles menos precisam é de julgamentos pesados sobre riquezas materiais e sucesso. A meditação está ajudando a me orientar para uma aceitação sem julgamento deles e de mim” (McCollum & Gehart, 2010, p. 356). Enquanto outro afirmou: “... para ser um terapeuta eficaz, é preciso estar confortável com os traços positivos e negativos que envolvem a si mesmo. De que outra forma poderemos transmitir aos clientes que suas lágrimas, raiva e sentimentos são aceitáveis em uma sessão, se não aceitarmos essas qualidades em nós mesmos?” (McCollum & Gehart, 2010, p. 356). De maneira semelhante, Aiken (2006) relatou que os terapeutas que também eram meditadores experientes acreditavam que suas práticas



aumentavam sua capacidade de alcançar a sensação da experiência interior do cliente e estar mais presente a qualquer dor e sofrimento do cliente. O treinamento em Mindfulness aumenta a empatia, em parte porque ajuda as pessoas a levar menos a sério os julgamentos dos outros (self-como-conteúdo) e, em vez disso, prestar mais atenção ao seu processo momento a momento (self-como-processo).

Finalmente, estudos da função e estrutura do cérebro também sugeriram ligações entre a prática da meditação e empatia ou tomada de perspectiva. Por exemplo, Leung et al. (2012) realizaram um estudo com praticantes de longo prazo da meditação da bondade amorosa e relataram aumentos no volume de massa cinzenta do giro angular direito, uma área previamente associada à empatia e à tomada de perspectiva (Decety & Lamm, 2007). Essa descoberta parece confirmar pesquisas anteriores, mostrando que especialistas em meditação da bondade amorosa tinham mais atividade no giro angular direito do que os novatos, ao ouvir vocalizações emocionais durante esse tipo de meditação (Lutz, Brefczynski-Lewis, Johnstone e Davidson, 2008).

Em resumo, o peso das evidências sugere que treinamentos em Mindfulness e meditação estão associados ao aumento da empatia. Em especial, há evidências consistentes de que o Mindfulness está associado a níveis mais baixos de sofrimento pessoal e a níveis mais altos de tomada de perspectiva. Parece haver poucas evidências de que Mindfulness aumente a preocupação empática, pelo menos conforme medido pelo Interpersonal Reactivity Index (Davis, 1983). Esse resultado faz sentido quando se examina os itens no IRI associados à preocupação empática, todos os quais referentes a mudanças na frequência ou intensidade dos sentimentos. Mudar a frequência ou a intensidade dos sentimentos não é um objetivo explícito do treinamento em Mindfulness, mas esse treinamento é direcionado para reduzir a reatividade automática a sentimentos inúteis.

## Por que o treinamento em Mindfulness melhora a empatia?

O treinamento em Mindfulness pode aumentar a resposta empática por vários caminhos, incluindo melhorias na autorregulação emocional e mudan-

ças nas metas dos relacionamentos e valores (ver Atkins & Parker, 2012). Aqui, desejo me concentrar nos efeitos do treinamento em Mindfulness na diferenciação eu-outro. Argumento que os treinamentos em Mindfulness e meditação têm efeitos nos níveis de conteúdo, processo e contexto. Especificamente, o treinamento em Mindfulness ajuda a criar um relacionamento mais flexível com o conteúdo verbal, aprimora a observação do processo e cria um senso estável de self como uma consciência que está além da ameaça, e todos esses efeitos dão suporte a um responder mais empático, em vez de sofrimento pessoal.

## Mindfulness cria uma relação mais flexível com o conteúdo

Uma faceta chave do treinamento em Mindfulness é aprender a ver pensamentos e emoções como eventos mentais passageiros e não como verdades literais que regulam o comportamento. Normalmente, os participantes são instruídos a testemunhar seus pensamentos sem julgamento ou elaboração. Compare as frases “eu *estou* com raiva” com “eu percebo que estou com raiva”. Na primeira afirmação, “eu” está em uma moldura de coordenação com a experiência, enquanto no segundo está em uma moldura de distinção. Esse processo de discriminação entre o self e o conteúdo privado é chamado de “desfusão” e é uma parte particularmente importante das terapias baseadas em Mindfulness, como a Terapia de Aceitação e Compromisso (ACT). Se um pensamento é percebido como “ruim” e se o cliente se funde com esse pensamento negativo, as funções do self são transformadas para também serem “ruins”. O treinamento em Mindfulness em terapia ensina os clientes a descobrirem um lugar a partir do qual eles podem “ter” em vez de “ser” seus pensamentos e sentimentos. Isso “põe temporariamente em extinção as funções literais, temporais e avaliativas da linguagem” (Hayes & Shenk, 2004, p. 252).

A desfusão permite redirecionar a atenção da rotulagem do eu e do outro para um envolvimento mais flexível com o meu próprio processo e com o processo do outro. Para dar uma ideia de como isso pode funcionar no local de trabalho, imagine um gerente que está fusionado com a crença de que

ele é um especialista que deve fornecer soluções (self-como-conteúdo) ou que seus subordinados são incapazes de encontrar soluções por si mesmos (outro-como-conteúdo). Diante do subordinado expressando uma dificuldade, é improvável que ele tenha empatia com o subordinado e, em vez disso, procurará fornecer soluções de acordo com a sua percepção do que está acontecendo com o outro. Por outro lado, ouvir empaticamente o outro poderia levar a um engajamento no nível do processo.

Existem evidências que sugerem que a promoção da defusão de pensamentos e sentimentos reduz a reatividade a avaliações automáticas em relação a nós mesmos e aos outros. Hayes, Bissett, et al. (2004) mostraram que, em relação a um grupo controle que recebeu treinamento multicultural, uma intervenção baseada em Mindfulness para um grupo de terapeutas que trabalham com álcool e drogas reduziu o Burnout e atitudes estigmatizantes em relação a clientes na avaliação de follow-up três meses depois. Assim, a intervenção pareceu funcionar para auxiliar tanto no autocuidado quanto no cuidado com os outros. Masuda et al. (2007) relataram resultados semelhantes, mas também mostraram que sua intervenção foi mais efetiva na redução da estigmatização para os participantes que eram experientialmente evitativos ou fusionados com seus pensamentos de julgamento. Tal processo parece estar implicado na falta de resposta empática decorrente da estereotipação. Na medida em que uma pessoa se funde com suas categorizações e avaliações dos outros seres humanos (outro-como-conteúdo), elas perdem o contato com as qualidades individuais, únicas e dinâmicas do outro disponíveis no momento presente, e passa a vê-los em termos de generalizações. Esse processo parece ser semelhante à despersonalização do outro descrita pela teoria da autocategorização (Hogg, 2001).

A empatia não exige defusão de *todos* os pensamentos e crenças em relação a si e aos outros. Por exemplo, comportar-se em resposta às preferências e capacidades pessoais pode fornecer uma base para a expressão autêntica na presença do outro e é útil na diferenciação eu-outro. Por exemplo, Lesh (1970) descobriu que a empatia era sustentada por uma alta autoestima e autoconsciência das características pessoais.

## Mindfulness melhora a percepção e a autorregulação do Processo

Um caminho pelo qual o Mindfulness parece melhorar a empatia, e particularmente a tomada de perspectiva, é simplesmente através de responder a mais dicas providas pelos outros. Cursos de treinamento em Mindfulness criam um contexto para aprender a colocar o comportamento mais sob controle de estímulos internos e ambientais disponíveis no momento presente, e menos sob controle de estímulos verbais (pensamentos e sentimentos) sobre o passado ou futuro possíveis. Atkins e Parker (2012) revisaram evidências a respeito dos efeitos do treinamento em Mindfulness e propuseram que este aspecto do treinamento melhora a percepção do estado emocional do outro pelo redirecionamento da atenção a pistas sociais e emocionais imediatas relativas àquele estado. Em outras palavras, self-como-processo e outro-como-processo são privilegiados no treinamento em Mindfulness sobre a experiência no nível do conteúdo. Com o tempo, isso pode levar a uma melhora da consciência das próprias emoções e das emoções do outro e, portanto, pode ajudar na resposta empática no local de trabalho. De acordo com Glomb et al. “um crescente corpo de pesquisas de neurobiologia social indica que nossa capacidade de estarmos sintonizados com os outros depende, em parte, do nosso conhecimento da nossa própria mente e estado interno” (2011, p. 132). É claro em Mindfulness não necessariamente resulta em melhoras de longo prazo na percepção dos outros. Para ser sustentável, respostas a dicas sócio-emocionais dos outros devem ser reforçadas pela experiência de melhorar os relacionamentos dessa forma.

Um aspecto chave do self-como-processo e do outro-como-processo é o desenvolvimento de abertura para estar na presença de pensamentos, sentimentos e sensações sem buscar mudar sua forma ou frequência. Isso é particularmente importante se alguém está empatizando com alguém que esteja experienciando emoções aversivas, por causa de um potencial efeito do estresse secundário sobre o *Burnout* e o comprometimento profissional (Badger, et al., 2008; Figley, 2002). Na medida em que uma pessoa é capaz de aceitar seus pensamen-

tos e sentimentos desagradáveis que estão surgindo no momento presente, ela é mais capaz de ser empática com os outros. McCracken e Yang (2008) descobriram que trabalhadores de reabilitação com altos níveis de aceitação eram menos propensos a evitar situações nas quais tinham que enfrentar o sofrimento de seus clientes. Vilaridaga et al. (2012) também descobriram que o Mindfulness era preditor de níveis de *Burnout* entre os terapeutas dependentes químicos. Quando fusionados com avaliações negativas sobre seus clientes e quando incapazes de aceitar pensamentos e sentimentos difíceis, os terapeutas acreditavam que eram menos capazes de enfrentar, menos sensíveis em relação aos seus clientes e menos capazes de ajudá-los efetivamente (Vilaridaga et al., 2012).

## Mindfulness cria um senso de self para além da ameaça

Os efeitos do treinamento em Mindfulness em termos do contexto das relações verbais podem ser compreendidos tanto no nível mundano quanto no nível transcendente. No nível mundano, o self-como-contexto não é afetado pelo conteúdo psicológico, e o treinamento em Mindfulness pode, portanto, aumentar um senso de self como estando relativamente além da ameaça. O self-como-contexto é constante, apesar de mudanças no conteúdo experiencial: ainda que o conteúdo da experiência mude, o ponto de vista a partir do qual a experiência é testemunhada é o mesmo aos sessenta ou aos cinco anos de idade. Mesmo quando experimenta sofrimento, o praticante percebe que uma parte dele (nomeadamente a consciência *em si*) permanece inalterada, não está em sofrimento e está além da ameaça (Hayes, et al., 2011). Essa consciência de um senso estável de self além da ameaça pode ajudar a responder com preocupação empática, em vez de sofrimento pessoal (Atkins & Parker, 2012). Em um nível mais transcendente, o Mindfulness e o treinamento intensivo de meditação podem proporcionar experiências de unidade que parecem estar além do conteúdo psicológico. Esses estados podem incorporar as mais profundas formas de empatia.

## Conclusão

Decety e Lamm argumentam que a empatia é “a habilidade de experimentar e entender o que os outros sentem *sem confusão entre si mesmo e os outros*” (itálico adicionado; 2006, p. 1146). Neste artigo, eu explorei o que significa não haver confusão entre nós mesmos e os outros. Uma das razões pelas quais uma abordagem técnica do self e da tomada de perspectiva é importante é porque ajuda a preencher a lacuna entre os aspectos autorreguladores da empatia, de baixo para cima, automáticos e de cima para baixo (Decety e Lamm, 2006). Eu argumentei que o responder relacional verbal é o processo pelo qual os sinais afetivos de baixo para cima são interpretados, avaliados e, potencialmente, regulados. Identificação excessiva com alguém que está sofrendo parece levar a sofrimento pessoal e esquiva, em vez de preocupação empática. Isso é particularmente problemático para funções que envolvem ajuda ou outras formas de trabalho emocional.

E, no entanto, há um paradoxo potencial aqui, pois a empatia parece ser motivada por um sentimento de conexão entre o eu e o outro. Como podemos entender a diferenciação eu-outro de forma que nos permita melhorá-la nas organizações? Eu argumentei que responder a conceituações do eu e do outro pode ser útil, mas também pode prejudicar a empatia. A diferenciação eu-outro no nível do conteúdo geralmente cria separação e julgamento em vez de empatia. Responder ao nível da experiência do momento presente é a essência de responder à experiência do outro, mas é aqui que a diferenciação entre o eu e o outro é essencial para evitar sofrimento pessoal. No nível da consciência em si, um senso estável de self que está além da ameaça pode ser contatado de forma a apoiar a empatia. Além disso, em raros casos, pode-se experimentar uma sensação de consciência compartilhada que transcende diferenças. O treinamento em Mindfulness parece apoiar o desenvolvimento de todos esses três sentidos de tomada de perspectiva, de forma que pode aumentar a empatia.

Até este ponto, minha análise se concentrou nas relações verbais da perspectiva de uma pessoa. Mas esta análise também pode ser aplicada para entender a empatia em díades. Muitas, talvez a maioria,



das relações sociais nos locais de trabalho podem ser caracterizadas por ambas as partes percebendo a outra em termos de conteúdo verbal. Tais relações serão um tanto desconectadas, já que cada um depende de suas próprias conceituações em relação ao outro, em vez de suas observações sobre o que o outro pode estar realmente experimentando no momento presente. O diálogo mais efetivo surge quando todas as partes operam no nível do outro-como-processo. E um relacionamento no qual ambas as partes operam no nível do outro-como-contexto pode caracterizar a forma mais profunda de amor incondicional. Obviamente, outras combinações, como quando uma pessoa tenta se engajar com o processo de outra enquanto a outra se engaja com ela no nível do conteúdo, podem levar a uma variedade de resultados diferentes. Infelizmente não há espaço suficiente aqui para prosseguir nessa linha de teorização.

Esta análise tem uma série de implicações mais amplas para as organizações. Primeiro, fornece uma maneira de entender por que os programas baseados em habilidades, como treinamento em escuta e diálogo, podem funcionar. Segundo, a questão da diferenciação eu-outro não é importante apenas no contexto da empatia. A análise fornecida acima poderia ter sido igualmente aplicada ao desenvolvimento da liderança autêntica. Compreender como construímos um senso de self e do outro permeia todos os aspectos da nossa experiência social.

## Referências

- Aiken, G. A. (2006). *The potential effect of Mindfulness meditation on the cultivation of empathy in psychotherapy: A qualitative inquiry*. Ph.D. 3217528, Saybrook Graduate School and Research Center, United States -- California. OxResearch; ProQuest Central; ProQuest Dissertations & Theses A&I database.
- Atkins, P. W. B., & Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: the role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, 37(4), 524-546.
- Badger, K., Royse, D., & Craig, C. (2008). Hospital Social Workers and Indirect Trauma Exposure: An Exploratory Study of Contributing Factors. *Health & Social Work*, 33(1), 63-71. doi: 10.1093/hsw/33.1.63
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using Self- Report Assessment Methods to Explore Facets of Mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27-45.
- Barnes-Holmes, D., Hayes, S. C., & Dymond, S. (2001). Self and self-directed rules. In S. C. Hayes, D. Barnes-Holmes & B. Roche (Eds.), *Relational frame theory: A post-Skinnerian account of human language and cognition*. (pp. 119-139). New York, NY: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
- Baron-Cohen, S., & Wheelwright, S. (2004). The empathy quotient: an investigation of adults with Asperger syndrome or high functioning autism, and normal sex differences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34(2), 163-175. doi: 10.1023/B:JADD.0000022607.19833.00
- Batson, C. D. (2009). Two forms of perspective taking: Imagining how another feels and imagining how you would feel. In K. D. Markman, W. M. P. Klein & J. A. Suhr (Eds.), *Handbook of imagination and mental simulation* (pp. 267-279). New York, NY, US: Psychology Press.
- Batson, C. D., & Ahmad, N. Y. (2009). Empathy-induced altruism: A threat to the collective good *Altruism and Prosocial Behavior in Groups* (Vol. 26, pp. 1-23): Emerald Group Publishing Limited.



- Beddoe, A. E., & Murphy, S. O. (2004). Does Mindfulness decrease stress and foster empathy among nursing students? *The Journal of nursing education*, 43(7), 305-312.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., . . . Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230-241.
- Block-Lerner, J., Adair, C., Plumb, J. C., Rhatigan, D. L., & Orsillo, S. M. (2007). The case for Mindfulness-based approaches in the cultivation of empathy: does nonjudgmental, present-moment awareness increase capacity for perspective-taking and empathic concern? *Journal of Marital and Family Therapy*, 33(4), 501.
- Ciarrochi, J., & Mayer, J. D. (2007). *Applying emotional intelligence: A practitioner's guide*. Applying emotional intelligence: A practitioner's guide xiv, 169 pp New York, NY, US: Psychology Press.
- Coulehan, J. L., Platt, F. W., Egner, B., Frankel, R., Lin, C. T., Lown, B., & Salazar, W. H. (2001). "Let me see if i have this right..": words that help build empathy. *Annals of Internal Medicine*, 135(3), 221-227.
- Davis, M. H. (1983). Measuring Individual-Differences in Empathy: Evidence for a Multidimensional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 113-126.
- Decety, J., & Lamm, C. (2006). Human empathy through the lens of social neuroscience. *The Scientific World Journal*, 6, 1146-1163. doi: 10.1100/tsw.2006.221
- Decety, J., & Lamm, C. (2007). The Role of the Right Temporoparietal Junction in Social Interaction: How Low-Level Computational Processes Contribute to Meta-Cognition. *The Neuroscientist*, 13(6), 580-593. doi: 10.1177/1073858407304654
- Dweck, C. S., Hong, Y.-y., & Chiu, C.-y. (1993). Implicit theories: Individual differences in the likelihood and meaning of dispositional inference. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(5), 644-656. doi: 10.1177/0146167293195015
- Eisenberg, N. (2010). Empathy-related responding: Links with self-regulation, moral judgment, and moral behavior. In M. Mikulincer (Ed.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (pp. 129-148). Washington, DC: American Psychological Association.
- Figley, C. R. (2002). *Treating compassion fatigue* (pp. viii, 227). New York, NY: Brunner-Routledge; US.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Fletcher, L., Schoendorff, B., & Hayes, S. (2010). Searching for Mindfulness in the Brain: A Process-Oriented Approach to Examining the Neural Correlates of Mindfulness. *Mindfulness*, 1(1), 41-63. doi: 10.1007/s12671-010-0006-5
- Foody, M., Barnes-Holmes, Y., & Barnes-Holmes, D. (2012). The Role of Self in Acceptance and Commitment Therapy. In L. McHugh & I. Stewart (Eds.), *The Self and Perspective Taking: Contributions and Applications from Modern Behavioral Science* (pp. 125-142). Oakland, CA: Context Press.
- Galantino, M. L., Baime, M., Maguire, M., Szapary, P. O., & Farrar, J. T. (2005). Short Communication: Association of psychological and physiological measures of stress in health-care professionals during an 8-week Mindfulness meditation program: Mindfulness in practice. *Stress and Health*, 21(4), 255-261.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at Work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157. doi: 10.1108/S0742-7301(2011)0000030005
- Goleman, D. (2006). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Dell.
- Greason, P. B., & Cashwell, C. S. (2009). Mindfulness and Counseling Self-Efficacy: The Mediating Role of Attention and Empathy. *Counselor Education and Supervision*, 49(1), 2-19.
- Hayes, S. C. (1984). Making sense of spirituality. *Behaviorism*, 12(2), 99-110.
- Hayes, S. C., Barnes-Holmes, D., & Roche, B. (2001). *Relational frame theory: A post-Skinnerian account of human language and cognition*. New York, NY: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

- Hayes, S. C., Bissett, R., Roget, N., Padilla, M., Kohlenberg, B. S., Fisher, G., . . . Niccolls, R. (2004). The Impact of Acceptance and Commitment Training and Multicultural Training on the Stigmatizing Attitudes and Professional Burnout of Substance Abuse Counselors. *Behavior Therapy, 35*(4), 821-835.
- Hayes, S. C., & Plumb, J. C. (2007). Mindfulness from the bottom up: Providing an inductive framework for understanding Mindfulness processes and their application to human suffering. *Psychological Inquiry, 18*(4), 242-248.
- Hayes, S. C., & Shenk, C. (2004). Operationalizing Mindfulness Without Unnecessary Attachments. *Clinical Psychology: Science and Practice, 11*(3), 249.
- Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2011). *Acceptance and Commitment Therapy: The Process and Practice of Mindful Change* (2nd ed.): The Guilford Press.
- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review, 5*(3), 184-200. doi: 10.1207/s15327957pspr0503\_1
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Doubleday.
- Jentz, B. (2007). *Talk sense: Communicating to lead and learn*. Acton, MA: Research for better teaching, Inc.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice, 10*(2), 144.
- Kahneman, D., & Riis, J. (2005). Living, and thinking about it: two perspectives on life *The science of well-being* (pp. 285-304).
- Kegan, R. (1994). *In over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Krasner, M. S., Epstein, R. M., Beckman, H., Suchman, A. L., Chapman, B., Mooney, C.J., & Quill, T. E. (2009). Association of an Educational Program in Mindful Communication With Burnout, Empathy, and Attitudes Among Primary Care Physicians. *Journal of the American Medical Association, 302*(12), 1284-1293.
- Lesh, T. V. (1970). Zen meditation and the development of empathy in counselors. *Journal of Humanistic Psychology, 10*(1), 39-74. doi: 10.1177/002216787001000105
- Leung, M.-K. K., Chan, C. C. H., Yin, J., Lee, C.-F. F., So, K.-F. F., & Lee, T. M. C. (2012). Increased gray-matter volume in the right angular and posterior parahippocampal gyri in loving-kindness meditators. *Social cognitive and affective neuroscience*. doi: 10.1093/scan/nss076
- Lutz, A., Brefczynski-Lewis, J., Johnstone, T., & Davidson, R. J. (2008). Regulation of the Neural Circuitry of Emotion by Compassion Meditation: Effects of Meditative Expertise. *PLoS ONE, 3*(3), e1897.
- Masuda, A., Hayes, S. C., Fletcher, L. B., Seignourel, P. J., Bunting, K., Herbst, S. A., . . . Lillis, J. (2007). Impact of acceptance and commitment therapy versus education on stigma toward people with psychological disorders. *Behavior Research and Therapy, 45*(11), 2764-2772.
- Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue. *Management Learning, 39*(4), 437-456.
- McCullum, E. E., & Gehart, D. R. (2010). Using Mindfulness Meditation to Teach Beginning Therapists Therapeutic Presence: A Qualitative Study. *Journal of Marital and Family Therapy, 36*(3), 347-360.
- McCracken, L. M., & Yang, S.-Y. (2008). A contextual cognitive-behavioral analysis of rehabilitation workers' health and well-being: Influences of acceptance, Mindfulness, and values-based action. [Journal; Peer Reviewed Journal]. *Rehabilitation Psychology, 53*(4), 479-485.
- McHugh, L., Barnes-Holmes, Y., & Barnes-Holmes, D. (2004). Perspective-taking as relational responding: A developmental profile. *Psychological Record, 54*(1), 115-144.
- McHugh, L., Stewart, I., & Hooper, N. (2012). A contemporary functional analytic account of perspective taking. In L. McHugh & I. Stewart (Eds.), *The Self and Perspective Taking: Contributions and Applications from Modern Behavioral Science* (pp. 55-72). Oakland, CA: Context Press.
- Monica, E. L. L. (1981). Construct validity of an empathy instrument. *Research in Nursing & Health, 4*(2), 105-112.

- 4(4), 389-400. doi: 10.1002/nur.4770040406
- Pearl, J. H., & Carlozzi, A. F. (1994). Effect of Meditation on Empathy and Anxiety. *Perceptual and Motor Skills*, 78(1), 297-298.
- Pennebaker, J. W., Booth, R. J., & Francis, M. E. (2007). *Operator's Manual Linguistic Inquiry and Word Count: LIWC2007*. Retrieved from [http://homepage.psy.utexas.edu/homepage/faculty/pennebaker/reprints/LIWC2007\\_OperatorManual.pdf](http://homepage.psy.utexas.edu/homepage/faculty/pennebaker/reprints/LIWC2007_OperatorManual.pdf)
- Piaget, J. (1969). *The psychology of the child*. New York: Harper Torch books.
- Plummer, M. P. (2008). *The impact of therapists' personal practice of Mindfulness meditation on clients' experience of received empathy*. Psy.D. 3322265, Massachusetts School of Professional Psychology, United States -- Massachusetts. ProQuest Dissertations & Theses A&I database.
- Rogers, C. R. (1992). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 60(6), 827-832. doi: 10.1037/0022-006x.60.6.827
- Sahdra, B. K., MacLean, K. A., Ferrer, E., Shaver, P. R., Rosenberg, E. L., Jacobs, T. L., . . . Saron, C. D. (2011). Enhanced Response Inhibition During Intensive Meditation Training Predicts Improvements in Self-Reported Adaptive Socioemotional Functioning. *Emotion*, 11(2), 299-312.
- Shapiro, S. L., Brown, K. W., Thoresen, C., & Plante, T. G. (2011). The moderation of Mindfulness-based stress reduction effects by trait Mindfulness: Results from a randomized controlled trial. *Journal of Clinical Psychology*, 67(3), 267-277. doi: 10.1002/jclp.20761
- Shapiro, S. L., Schwartz, G. E., & Bonner, G. (1998). Effects of Mindfulness-based stress reduction on medical and premedical students. *Journal of Behavioral Medicine*, 21(6), 581-599.
- Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*.
- Thomas, J. T., & Otis, M. D. (2010). Intrapsychic Predictors of Professional Quality of Life: Mindfulness, Empathy, and Emotional Separation. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 1(2), 83-98.
- Tipsord, J. M. (2009). The effects of Mindfulness training and individual differences in Mindfulness on social perception and empathy. [Dissertation]. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 70(11-B), 7273.
- Torneke, N. (2010). Learning RFT. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Vilardaga, R., Estévez, A., Levin, M. E., & Hayes, S. C. (2012). Deictic Relational Responding, Empathy and Experiential Avoidance as Predictors of Social Anhedonia: Further Contributions from Relational Frame Theory. *The Psychological Record*, 62(3), 409-432.
- Wimmer, H., & Perner, J. (1983). Beliefs about beliefs: Representation and constraining function of wrong beliefs in young children's understanding of deception. *Cognition*, 13(1), 103-128. doi: 10.1016/0010-0277(83)90004-5

### Histórico do Artigo

Submetido em: 11/09/2023

Aceito em: 08/02/2024

Revisora: Roberta Kovac