

## *Será a empatia o “cérebro da operação” nas organizações?*

 *Inês Isabel Alves Costa*

[inesiacosta2004@gmail.com](mailto:inesiacosta2004@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0000-1003-4851>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

### **Resumo**

Nos dias de hoje, empatia é um termo bastante saturado. Muito se ouve falar sobre ser empático, mas nem sempre sabemos como o ser. O presente artigo expõe uma análise crítica sobre o conceito de empatia e os diferentes formatos que este apresenta, recorrendo a estudos feitos por autores qualificados da área da psicologia. Está ainda presente nesta composição literária, o conceito de “fadiga da compaixão”, o impacto que a empatia pode ter no sucesso das organizações e de que forma um líder organizacional pode gerir esta aptidão em prol do seu negócio e do bem-estar dos seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Empatia, Emoção, Liderança, Equipa, Gestão

### **Abstract**

Nowadays, empathy is an overly saturated term. We often hear about the importance of being empathetic, but we do not always know how to practice it. This article presents a critical analysis of the concept of empathy and its different forms, drawing on studies conducted by qualified authors in the field of psychology. Additionally, this literary composition explores the concept of “compassion fatigue,” the impact of empathy on organizational success, and how an organizational leader can manage this skill to benefit both the business and the well-being of employees.

**Keywords:** Empathy, Emotion, Leadership, Team, Management

## Introdução

No contexto do ambiente de trabalho, onde prazos rigorosos, metas desafiadoras, pressão constante e elevados níveis de stress moldam a rotina diária, é comum que se esqueça de uma ferramenta essencial: a empatia. Esta pode ser compreendida como “uma resposta afetiva mais apropriada à situação de outra pessoa do que à sua própria” (Hoffman, 1987, p.48).

Ao longo deste artigo será elaborada uma reflexão crítica sobre a empatia no local de trabalho e o impacto que esta tem no sucesso das organizações. No contexto organizacional, a empatia é frequentemente destacada como uma competência essencial para a liderança e o trabalho, promovendo um ambiente de colaboração e produtividade. No entanto, quando exercida em excesso, pode acarretar desafios, como a “fadiga da compaixão”, um estado de exaustão emocional resultante do envolvimento intenso nos problemas alheios. Desta forma, o equilíbrio entre empatia e objetividade torna-se um fator crucial para a eficácia organizacional e bem-estar dos colaboradores.

Será desenvolvida uma exposição dos diferentes tipos de empatia e dos respetivos autores e estudiosos que aprofundaram estes conhecimentos. Será ainda abordado os seus impactos e benefícios bem como as estratégias que permitem a sua gestão de forma adequada.

## Empatia: Etimologia e características

Empatia é uma palavra da língua portuguesa que tem origem no latim *Empátheia*, na qual “en” significa “dentro” e “pathos” significa “emoção”, ou seja, “entrar na emoção”. Ao transitar para a língua portuguesa, através dos estudos do filósofo alemão Robert Vischer, a palavra “empatia”, é agora entendida como “a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro”.

Tendo em conta este contexto, é importante perceber o que se conhece no ramo da psicologia. Na literatura desenvolvida até à atualidade, é possível identificar uma vasta rede de conceitos e designações que procuram explicar a natureza e o funcionamento da empatia no ser humano. Não havendo um consenso quanto à definição e caracterização da empatia, neste artigo será usado o estudo de Robert Blair: “Consciousness and Cognition: Responding to the emotions of others: Dissociating forms of empathy through the study of typical and psychiatric populations”. Este autor, em 2005, distinguiu três categorias distintas de empatia, e cada uma delas contribui de diferente forma para as relações interpessoais.

Primeiramente, a empatia cognitiva, que está diretamente relacionada com raciocínio e memória. Esta pode ser entendida como a habilidade de perceber a perspetiva, sentimentos e pensamentos de outrem, apesar de não possuir conhecimento prévio sobre os mesmos. Esta assenta, sobretudo, na capacidade de inferir estados mentais, ou seja, de auferir e entender pensamentos e emoções de outros indivíduos através de pistas observáveis. Tomemos o exemplo de uma reunião de trabalho: Se um sujeito A evita contacto visual, não intervém em diálogo e mantém uma expressão séria, o sujeito B (sujeito empático), tomará estes sinais visuais e, de seguida, tentará abordar o sujeito A de forma subtil, para tentar perceber o que o preocupa e, eventualmente, ajudar na resolução do problema. Em suma, a empatia cognitiva refere-se à aptidão para um indivíduo perceber emoções alheias sem as ter, necessariamente, experienciado antes. O processo de execução desta competência desenvolve funções como comunicação e resolução de conflitos.

Além disto, existe a empatia motriz, também conhecida como empatia dos neurónios-espelho. Esta é definida por ser a “tendência automática para imitar e sincronizar expressões faciais, voz, postura e movimentos com os de outro indivíduo” (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). Esta forma de empatia está diretamente ligada aos neurónios-espelho, inicialmente descobertos em cérebros de macacos e, mais tarde, identificados em seres humanos. Estes

são neurónios que permitem a execução de uma ação através da sua observação. Um exemplo trivial e descomplicado, porém ilustrativo, que explica o funcionamento dos neurónios-espelho é o fenómeno em que, ao presenciarmos alguém próximo a espirrar, frequentemente sentimos a necessidade súbita de espirrar também, como se o nosso cérebro replicasse a ação observada, de forma involuntária. Tendo isto em conta, a lesão de algum destes neurónios poderá importunar significativamente a empatia.

Por fim, segundo Robert Blair, existe ainda a empatia emocional (ou afetiva). Esta é uma das formas mais naturais e puras de empatia. Esta verifica-se quando um indivíduo é capaz de “descodificar” e “traduzir” as expressões faciais e linguísticas provenientes de outra pessoa. Isto significa que, como sujeito emocionalmente empático, um indivíduo ao ver ou escutar as expressões de outrém, o seu cérebro irá processar esses sinais e reproduzir uma resposta emocional equivalente. Este processo é, essencialmente, uma resposta direta na qual os sinais comunicativos são transformados numa experiência subjetiva dessa emoção.

Em síntese, as principais diferenças entre estas três formas de empatia são a resposta que provém de cada uma delas e a forma como essas respostas influenciam as relações interpessoais. As empatias motora e emocional são vistas por Robert Blair como automáticas e, respeitando as expressões faciais, podem ocorrer em paralelismo. Ambos podem auxiliar na filtragem e formulação de uma resposta verbal adequada no caso de o indivíduo ser solicitado a nomear a expressão em causa. Estas são distintas da empatia cognitiva pois esta assenta no entendimento da perspetiva ou estado mental de alguém, sem os ter experienciado antes e é, ainda, vista como “o nível mais primitivo da empatia” (Santos-Dias, Lopes & Zanon, 2022).

## **A empatia é inata ou pode ser desenvolvida?**

### **Componente inata**

Tal como acontece com outras competências e traços de personalidade, existem indivíduos que nascem com uma maior predisposição para ser empáticos. Isto deve-se, em grande parte, à propagação emocional que ocorre mesmo antes do nascimento do bebé, segundo Martin Hoffman (2000). A propagação emocional consiste no processo em que o embrião tem acesso aos sentimentos da mãe de forma genuína e imediata. Esta ligação perdura durante o primeiro ano de vida da criança. Isto significa que, durante os primeiros 12 meses de vida, o bebé não faz distinção entre o seu ser e os demais que o rodeiam externamente. Nesta fase inicial, as respostas empáticas dos infantes são muito concretas, claras e objetivas e manifestam-se no choro, riso e grito, por exemplo. “Nos primeiros dias de vida, um bebê é capaz de manifestar sofrimento ao ouvir o choro de outro bebê, mostrando existir um reflexo evolutivo para a empatia.” (Alice Justo, Janaína Carvalho & Christian Kristensen, 2014).

Vários estudos e artigos indicam, assim, que a empatia é constituída, em parte, por um elemento de natureza inata. Um artigo que comprova esta afirmação é o “The Functional Architecture of Human Empathy” escrito por Decety, J. e Jackson, P.L. (2004). No seu estudo, Decety e Jackson defendem que a empatia é uma característica que assenta, então, no funcionamento dos neurónios-espelho, em congruência com outras estruturas neurológicas.

### **Empatia como habilidade adquirida**

Por outro lado, existe uma componente que defende que a empatia é também uma competência que pode ser adquirida e aprimorada ao longo da vida. Esta pode ser construída e ativar o sistema neural de caridade. Estímulos neurais que o ser humano recebe desde a infância, auxiliam no desenvolvimento da empatia. Estes estímulos englobam o fortalecimento de processos neurais na estimulação social e emocional. Para além disto, a qualidade dos relacionamentos interpessoais que um indivíduo estabelece com aqueles ao

seu redor, está diretamente associada à fomentação da empatia. Isto leva a concluir que experiências sociais positivas irão originar maiores níveis de empatia, fortalecendo, assim, esta capacidade humana.

### **Conjugação entre elementos inatos e adquiridos**

Tendo em conta ambas as perspectivas mencionadas anteriormente, existem especialistas que defendem que a empatia resulta de uma simbiose entre a predisposição biológica do sujeito para ser empático e as influências do ambiente envolvente. Esta é, assim, proveniente da infância, experiência humana, do contexto familiar e das aprendizagens ao longo de toda a vida. O estudo “Putting the Altruism Back into Altruism: The Evolution of Empathy” de Frans B.M. de Waal, de 2008, defende que “geralmente, a resposta empática é amplificada pela similaridade, familiaridade, proximidade social, e experiência positiva com o outro”. Isto significa que, se um indivíduo tiver conhecimento prévio sobre a situação em questão e compreender a posição do próximo, este irá, automaticamente, ser mais empático. Em contrapartida, existem outras situações com as quais os indivíduos não têm proximidade e, ainda assim, conseguem partilhar os sentimentos do outro. Um exemplo natural e simples, é o facto de quando um indivíduo assiste a um filme de terror, tem tendência a tapar os olhos, ocultando a sua visão. “Isto deve-se ao facto de eles já se terem identificado com a personagem no ecrã” (Frans B.M. de Waal, 2008).

Desta forma, enquanto algumas respostas empáticas são “automáticas” e inatas, outras, por sua vez, são uma combinação da natureza e da bagagem do indivíduo. Assimilar e compreender esta dualidade é a chave para conseguir criar um ambiente que estimule a empatia num contexto profissional e pessoal.

## **Discussão**

Como tem sido abordado neste artigo, a empatia é uma competência essencial que permite partilhar e compreender os sentimentos dos outros, sendo assim, fundamental para a construção de um ambiente laboral saudável, produtivo e prazeroso. No contexto organizacional, a empatia, tanto em cargos de chefia com em cargos de subordinação, amplia a comunicação, auxilia na resolução de conflitos e aprimora o desempenho dos demais funcionários. Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002) “líderes eficientes irão possuir pelo menos uma competência das quatro áreas fundamentais de inteligência emocional”, uma delas é a empatia.

A empatia pode ajudar no cultivo de um ambiente colaborativo e inovador, na hipótese de uma organização considerar esta competência uma vantagem competitiva.

No ambiente empresarial, seja em empresas de grande, média ou pequena dimensão, a empatia revela-se e manifesta-se na capacidade de ouvir ativamente o próximo e agir de forma solidária, ao interpretar os seus sentimentos. Uma das vantagens mais claras da valorização da empatia, é a melhoria da comunicação entre os membros da equipa, seja dentro do mesmo departamento ou em formato de interdepartamentalização, permitindo às organizações apresentar trabalho mais consistente e eficaz. Esta comunicação clara entre trabalhadores permite a prevenção de conflitos e, caso estes se verifiquem, a sua resolução será obtida de forma mais rápida e facilitada.

Abordando também o papel da empatia em cargos de liderança, esta deveria ser tida por muitas empresas como uma *hard skill*. Esta é uma aptidão imprescindível que faz com que seja possível aos líderes identificar necessidades e dificuldades da sua equipa. De acordo com Waal, um líder empático é o alicerce para criar e formar trabalhadores altruístas e colaborativos. Ambientes que se regem sob alta pressão, ou que são propícios a alta pressão, é elevada a chance de conflitos. A empatia ajuda a compreender a origem dos conflitos e das

divergências em questão, trabalhando lado a lado com a racionalidade de forma a ultrapassar cada adversidade da maneira mais benéfica para todas as partes envolvidas.

A empatia está ainda no pódio das competências que contribuem para o bem estar dos colaboradores. Fazer com que estes se sintam respeitados e compreendidos faz com que tenham, consequentemente, mais segurança na empresa, procurando sempre dar o seu melhor para o sucesso da organização. Estas características levam à diminuição de índices de stress e ansiedade, o que, por sua vez, dificulta os níveis de absentismo e insatisfação.

Investir na empatia é, desta forma, investir num ambiente de trabalho mais humano e produtivo. Esta não é apenas uma aptidão invejável mas é, também, um pilar no que diz respeito a comunicação eficaz, diferenciação competitiva, resolução de conflitos e bem estar geral dos colaboradores. É crucial existir um equilíbrio bem definido entre inteligência emocional e espírito de liderança. Esta harmonia assenta a importância de capacitar os gestores para que possam representar um papel revelador, não apenas nos resultados e nos números, mas também na qualidade de vida e no bem-estar de cada colaborador.

### **Desafios e limitações da empatia no trabalho**

A empatia no ambiente de trabalho é fortemente reconhecida como um fator essencial para fortalecer a comunicação, melhorar o trabalho em equipa e aumentar o bem-estar dos colaboradores. Todavia, apesar dos seus vários benefícios, a empatia também apresenta desafios quando não existe um bom equilíbrio da mesma. Se for mal interpretada, pode levar à perda de autoridade e à dificuldade na tomada de decisões. Quando esta se revela excessiva, pode resultar em sobrecarga emocional e, até mesmo, *burnout* para os profissionais que constantemente absorvem as emoções dos outros. Neste capítulo, discutiremos os desafios da empatia no ambiente corporativo, a necessidade de equilíbrio entre empatia e estratégia para evitar que esta característica psicológica se torne um fator de desgaste emocional.

### **A empatia pode ser mal utilizada ou excessiva?**

Embora a empatia seja uma qualidade bastante valorizada por quem a recebe, ela pode ser interpretada de maneira errada em certos contextos profissionais. Se um líder se mostrar excessivamente empático, este pode ser percecionado como fraco ou inseguro, especialmente em empresas com culturas organizacionais mais competitivas e desafiantes. Essa percepção incorreta pode levar a situações em que líderes com tendência empática enfrentam impasses e barreiras no que diz respeito a impor limites, tomar decisões inusitadas e lidar com funcionários cujo objetivo é aproveitar-se da flexibilidade oferecida.

Além disso, a empatia excessiva pode tornar complicado separar adversidades profissionais de questões pessoais. Um líder que se envolveativamente e constantemente nas dificuldades emocionais dos funcionários pode acabar por comprometer a sua própria saúde mental e, em consequência, a eficácia da sua gestão. Se tomarmos o exemplo de áreas como recursos humanos, gestão de desempenho e até mesmo gestão de crise, por exemplo, percebemos que esta tendência de empatia excessiva é particularmente desafiante. Estas áreas exigem difíceis tomadas de decisão, logo, o líder pode ver-se conflituado entre ser empático, de forma a que os colaboradores se sintam respeitados e a não usar empatia mas, sim a rispidez e assertividade, de forma a não correr o risco de a equipa o percecionar como fraco e demasiado sensível.

### **O Equilíbrio entre Empatia e Tomada de Decisões Objetivas**

Outro dilema ocorre quando a empatia é aplicada de maneira minuciosa e detalhada. Líderes podem, inconscientemente, demonstrar mais empatia por alguns funcionários do que por outros. Isto faz com que se crie um ambiente de favoritismo e prejudique a igualdade e honestidade nas relações interpessoais. Para evitar esta armadilha, a empatia deve ser

exercida de forma justa e consistente, garantindo que todos os membros da equipa se sintam ouvidos e valorizados, independentemente do seu cargo, competências e posses.

Embora a empatia seja uma componente essencial para que a liderança seja eficaz, ela não pode substituir a necessidade de tomada de decisões racionais e baseadas em fatos. Um desafio comum para líderes empáticos é equilibrar a compreensão emocional com a necessidade de manter a eficácia organizacional.

Por exemplo, ao fornecer feedback negativo a um colaborador, um gestor pode hesitar em ser direto e frontal por receio de ferir sentimentos. No entanto, a falta de uma opinião e avaliação honesta pode prejudicar o crescimento profissional do colaborador e afetar o seu desempenho dentro da equipa como um todo. Para evitar este dilema, a empatia deve ser acompanhada de uma comunicação clara e objetiva.

Existem algumas estratégias para equilibrar a empatia e a objetividade na tomada de decisões. Como exemplo é possível destacar o recurso a dados e factos reais, ou seja, utilizar métricas de desempenho e critérios objetivos para fundamentar decisões, reduzindo o risco de desvios emocionais. Outra estratégia é estabelecer limites claros e realistas ao definir regras e expectativas práticas e simples para evitar que a empatia comprometa a determinação e a produtividade da equipa. É ainda muito importante garantir equidade, tratar todos os funcionários com o mesmo nível de empatia, evitando favoritismos e garantindo justiça na hora de tomada de decisões. Por fim, mas definitivamente não menos importante, combinar empatia com assertividade. Ser compreensivo e, ao mesmo tempo, manter a firmeza na comunicação de decisões e feedbacks pode ser um ponto essencial para o bom funcionamento de uma organização e aproveitamento da equipa. A empatia não deve impedir a tomada de decisões difíceis, mas sim ajudar a torná-las mais humanas e compreensíveis para aqueles que serão impactados por elas.

### **Como evitar que a Empatia seja um fator de sobrecarga emocional**

A empatia excessiva pode levar ao termo que é conhecido como “fadiga da compaixão”. Este é caracterizado por ser um estado de exaustão emocional causado pelo envolvimento intenso nos contratempos dos outros. Este problema é comum em cargos profissionais que exigem elevado nível de suporte emocional, como cargos de profissionais de saúde, assistência social e recursos humanos. Não obstante, qualquer ambiente organizacional pode ser afetado quando os líderes ou funcionários absorvem constantemente as preocupações e emoções dos colegas de trabalho.

Para evitar que a empatia se torne um fardo emocional, é fundamental adotar algumas práticas de autocuidado e de gestão emocional. Entre estas, são destacáveis o desenvolvimento de inteligência emocional e o reconhecimento das próprias emoções que é, também, essencial para gerir a empatia e o bem-estar pessoal. É fundamental proceder à prática do distanciamento saudável, de forma a entender as emoções dos outros sem as assimilar excessivamente para evitar o desgaste emocional. Uma boa prática para gerir a empatia e autocuidado é, por exemplo, a criação de espaços para apoio psicológico no local de trabalho. Seria benéfico para as empresas oferecer programas de apoio psicológico e / ou *coaching* para ajudar funcionários a gerenciar o impacto emocional no trabalho. É bastante importante estabelecer limites profissionais de modo a saber quando oferecer suporte e quando direcionar alguém para fornecer ajuda especializada evita que um único indivíduo absorva todo o peso emocional da equipa. Por fim, para cargos de chefia é elementar delegar responsabilidades. Os líderes devem aprender a compartilhar a carga emocional distribuindo, assim, responsabilidades dentro da equipa de forma a distribuir as tarefas de forma equilibrada para não sobrecarregar os membros da mesma.

Outro aspeto importante para evitar a sobrecarga emocional dos colaboradores e dos gestores é incentivar uma cultura organizacional onde a empatia não recaia apenas sobre indivíduos com cargos de chefia, mas que seja uma prática compartilhada por toda a equipa.

Assim, o apoio emocional torna-se uma responsabilidade coletiva, reduzindo a pressão sobre líderes e profissionais mais empáticos. A empatia é um dos fatores mais importantes para criar ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. No entanto, é fundamental que ela seja equilibrada com objetividade e bem-estar emocional para evitar efeitos negativos. Líderes e profissionais devem estar atentos para que a empatia não seja mal interpretada como fraqueza, não interfira na imparcialidade da tomada de decisões e não leve à sobrecarga emocional.

Sintetizando, quando bem aplicada, a empatia permite criar uma cultura organizacional mais humana, colaborativa e resiliente. No entanto, a sua prática deve ser acompanhada por inteligência emocional, comunicação clara e estratégias de proteção psicológica para que as suas mais valias sejam sustentáveis, a longo prazo. Encontrar equilíbrio é essencial para garantir que a empatia continue a ser um ponto diferenciador positivo no ambiente de trabalho, sem comprometer a eficiência ou a saúde mental dos envolvidos.

## Conclusão

Este artigo teve como objetivo analisar e refletir sobre a relevância da empatia no local de trabalho. Foi possível concluir que esta é uma aptidão essencial nas relações entre líder de equipa e os seus colaboradores.

Esta tem uma vertente inata, que nasce connosco e que se manifesta no quotidiano e, por outro lado, pode também ser desenvolvida e aprimorada conforme as vivências de cada indivíduo.

Existem dois resultados primordiais que podem resultar do uso da empatia nas organizações, sendo eles: a motivação dos colaboradores ou então a descredibilização do líder. Se um indivíduo num cargo de chefia se revelar altamente empático, os membros da sua equipa poderão sentir-se motivadas e encorajados, pois, sentem respeito por parte do seu chefe. Por outro lado, este pode ser visto como fraco e incompetente.

Concluindo, é defendido que a empatia é uma competência humana que, no geral, é benéfica nas relações interpessoais organizacionais. Contudo, é necessário saber gerir emoções para que a empatia seja bem empregue e genuína. É caso para pensar: como seriam as organizações se todos procurassem compreender, verdadeiramente, o próximo?

## Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, o(a) autor(a) utilizou a ferramenta ChatGPT e Gemini para reestruturação de texto, aperfeiçoamento gramatical e tradução de texto. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pelo(a) autor(a), garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

## Referências

- Blair, R. J. R. (2008). The cognitive neuroscience of psychopathy and implications for judgments of responsibility. *Neuroethics*, 1(3), 149–157. <https://doi.org/10.1007/s12152-008-9016-6>
- Costa, S. T. da S., & Santos, G. C. (2021). Interações interpessoais empatia e aceitação: uma revisão de literatura sobre contexto organizacional. *Brazilian Journal of Development*: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n7-476>
- Decety, J. and Jackson, P.L. (2004) The Functional Architecture of Human Empathy. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3, 71-100.

<https://doi.org/10.1177/1534582304267187>

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. (1994). Emotional contagion. New York: Cambridge University Press <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>

Hoffman, M. L. (2000). Empathy and moral development: Implications for caring and justice. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511805851> p.48

José, E. G., & Nunda, C. (2025). Impacto da empatia na comunicação interpessoal. Academicus Magazine, 3(1), 95-110.: <https://doi.org/10.4314/academicus.v3i1.9>

Mata, E., Pocinho R., & Margarido E. (2023) A felicidade nas organizações sociais – uma reflexão pela prática. RIAGE - Revista Ibero-Americana De Gerontologia, 3, 102-109.: <https://doi.org/10.61415/riage.46>

Santos-Dias, D., Lopes, R., & Zanon, R. B. (2022). AS BASES DESENVOLVIMENTAIS DA EMPATIA: UM MODELO TEÓRICO INTEGRATIVO  
<http://hdl.handle.net/10400.26/42104>

VERISSIMO, Óscar Manuel de Castro - Competências emocionais dos líderes: o papel da empatia. Lisboa: ISCTE-IUL (2015). Dissertação de mestrado.: <http://hdl.handle.net/10071/10883>