

# Empatia começa pela curiosidade

“Estou muito inquieto”, disse-me um cliente, o qual chamaremos de Keller, CEO de uma empresa de investimentos.

“Lógico!” – Respondi. “Estamos passando por tempos conturbados. Principalmente você, um CEO de uma organização prejudicada. Você está preocupado com o fluxo de caixa e a continuidade das operações. E você está no ramo de investimentos. Como é possível não estar preocupado diante de tantas oscilações de mercado sérias e imprevisíveis? Entendo você perfeitamente.”

Essas teriam sido as palavras mais óbvias que eu poderia ter dito, pois mostrariam a minha empatia, compreensão, conexão, meu próprio conhecimento e *expertise*. Nós dois iríamos nos sentir bem com esse intercâmbio. Mas teria sido um erro.

Um erro, porque, especialmente nesta época completamente nova e singular, há uma resposta ainda mais potente quando alguém se mostra vulnerável. Uma reação importante e necessária antes da empatia: a curiosidade.

Porque a verdade é que não sei o que está acontecendo na vida do Keller. Na verdade, *nem ele* sabe o que está acontecendo com ele mesmo. Neste momento, estamos pisando em um solo novo. E, enquanto tudo o que eu pudesse ter dito *poderia* ser verdadeiro, eu, na realidade, não sei o que é verdadeiro – significando que, antes de demonstrar a minha compreensão, preciso desenvolvê-la. Preciso fazer perguntas, estar aberto para escutar e aprender. Isso requer humildade. Humildade é *não* saber, o que leva – quase sempre e depois de um certo tempo – à empatia que, por sua vez, leva à compaixão.

Então, quando Keller disse estar se sentindo muito inquieto, pedi-lhe que me contasse mais um pouco. Que bom que eu agi dessa forma.

Veja, ele não me falou da sua função de CEO, dos desafios operacionais ou dos seus investimentos. Keller é um líder sólido e, como muitos outros líderes sólidos que conheço, tem pé firme e é muito capaz em tempos de crise. Que nada! Keller não estava lutando como um *líder*, mas sim, com um *ser humano*. Ele falou sobre o sentimento de estar com medo, sozinho, triste e perdido. Está sentindo o peso desses tempos e da incerteza na vida humana. Ele sente os desafios da sua família e da mudança psicológica de estar sozinho em casa em vez de estar no escritório.

Um dos efeitos do distanciamento social e de trabalhar de casa é que somos deixados, mais do que o normal, em nossa própria companhia. Quem somos nós quando não estamos mais refletidos na fisionomia das pessoas ao nosso redor? Quem somos nós sem todo o reconhecimento externo? Não há carros ou roupas chiques que projetem uma imagem. Não há elogios ou mesmo rejeições. Não há nenhum *feedback* que nos defina. Tudo isso pode nos deixar perdidos ou, segundo Keller, inquietos. Será que você está se sentindo um pouco assim?

Eu sei que estou. Num único dia, eu sinto tudo, em geral sem razão. Alegria e tristeza, emoção e raiva, frustração e calma e, obviamente, medo. Mas também,

claro que sinto entusiasmo e conexão. Sentir tudo isso requer coragem. Coragem emocional. Por isso que, por mais importante e difícil que possa ser ter curiosidade quanto aos outros, existe algo tão importante quanto – e muito mais difícil – de fazer: precisamos ser curiosos quanto a nós mesmos.

É o que se exige de nós neste novo momento. Um período que não é simples, claro ou esperado. Ter curiosidade sobre nós mesmos é a maneira para começarmos a conhecer – de verdade – quem somos. Isso pode dar medo, mas também pode ser divertido e libertador. E qual a parte mais difícil? Desacelerar o suficiente para, de fato, sentir. Você tem coragem de desacelerar?

É preciso ter coragem, pois a desaceleração irá, por sua própria natureza, trazer à tona sentimentos inquietantes e desconhecidos. E, para evitar essa sensação, nós continuamos em frente. Durante as últimas semanas, eu me senti constantemente perdido, cercado de pessoas se esforçando para continuar. Elas estão fazendo planejamentos, colocando a empresa nos eixos, expressando opiniões, realizando *networking*, estabelecendo nortes, e preenchendo a agenda com reuniões no Zoom. Eu participo de algumas dessas reuniões no Zoom, e quando, depois de ouvir como todos mantêm o equilíbrio, as pessoas me perguntam como eu estou mantendo o meu, eu respondo “não sei.”

Não sei o que fazer. Não sou conduzido a agir. Isso me amedronta. E se eu for deixado para trás? Então, me vem à mente que evitar o medo de ser deixado para trás é uma das razões que me fazem tomar uma atitude. No entanto, é o motivo errado para uma reação. Então, aciono a minha coragem e não reajo. E quando não reajo, sou literalmente deixado para trás. Só tenho a mim mesmo.

É quando percebo que, talvez, de forma dolorosa, seja disso que esse momento se trata: estou aprendendo sobre mim. O que é mais importante, estou aprendendo a me tolerar, a ficar comigo mesmo – ainda que com todos os meus medos e minhas inseguranças. E quando percebo que sou capaz de ficar assim, não mais preciso tomar atitudes para evitá-los, o que me torna mais confiante, com um poder irreprimível e uma grande liberdade de ação, não só por conta do medo e da insegurança, mas porque existe propósito, conexão, força, desejo e amor.

Existe um caminho para o qual está pandemia pode estar nos conclamando a seguir: desacelerar e ouvir. E se resistirmos ao impulso de agir – ou fazer alguma coisa – e, em vez disso, pararmos? Só esteja presente. O que você vai descobrir será surpreendente. Quando Keller desacelerou o suficiente para poder sentir, sua experiência final não foi depressão, mas sim, otimismo. “Uma jornada de autoconhecimento e aceitação radical”, disse ele, “uma sintonia com a alma.”

Então, pergunto a você neste momento: você consegue parar tudo por um instante, respirar fundo e ser curioso? O que está sentindo?

*HBR Brasil - Peter Bregman é CEO da Bregman Partners, uma empresa que auxilia pessoas de sucesso a se tornarem líderes melhores, montar equipes mais eficazes e inspirar a organização a gerar ótimos resultados. Bregman é autor do bestseller 18 Minutes, e seu livro mais recente é o Leading with emotional courage. Bregman também é apresentador do Bregman Leadership Podcast.*