

PRIMEIRO LUGAR NA LISTA DO  
THE NEW YORK TIMES

# MAIS FORTE DO QUE NUNCA

*Caia. Levante-se. Tente outra vez.*

**BRENÉ BROWN**

AUTORA DE *A CORAGEM  
DE SER IMPERFEITO*

# MAIS FORTE *do que* NUNCA

“Um livro revolucionário, capaz de transformar a sua vida... Vai direto ao cerne da questão.”

— Revista *Red*

“Uma abordagem criativa da autoajuda e do processo de cura apresentada por uma autora que já ajudou inúmeras pessoas a transformar suas vidas.”

— *Kirkus Reviews*

“Ao compartilhar as próprias histórias e sua vulnerabilidade com o mundo, Brené Brown ensina cada um de nós a ser um pouco mais corajoso na vida. Quando leio algum livro da Brené, sempre me sinto um pouco mais forte, um pouco mais valente. Não invencível, porque seus livros nunca me fazem pensar que sou à prova de fracassos. Porém mais resiliente, como se, no caso de uma queda, eu fosse capaz de me reerguer e dar a volta por cima.”

— Pam Stucky, *Huffington Post*

Aos corajosos e inconsoláveis  
que nos ensinaram a levantar depois de uma queda.  
A sua coragem é contagiante.

# *Sumário*

Nota sobre a pesquisa e as histórias como metodologia 9

Verdade e ousadia – Uma introdução 13

## **CAPÍTULO UM**

A física da vulnerabilidade 25

## **CAPÍTULO DOIS**

A civilização termina na linha d'água 33

## **CAPÍTULO TRÊS**

Assumindo nossas histórias 55

## **CAPÍTULO QUATRO**

O reconhecimento 61

## **CAPÍTULO CINCO**

A descoberta 89

## **CAPÍTULO SEIS**

Ratos de esgoto e espertalhões – Lidando com limites,  
integridade e generosidade 107

## **CAPÍTULO SETE**

Os corajosos e inconsoláveis – Lidando com expectativas, decepções, ressentimentos, corações partidos, vínculos, luto, perdão, compaixão e empatia 135

## **CAPÍTULO OITO**

Alvo fácil – Lidando com necessidade, vínculos, críticas, autoestima, privilégios e o ato de pedir ajuda 157

## **CAPÍTULO NOVE**

A compostagem do fracasso – Lidando com medo, vergonha, perfeccionismo, responsabilidade, confiança, fracasso e arrependimento 179

## **CAPÍTULO DEZ**

Não desdenhe de quem lhe deu a mão – Lidando com vergonha, identidade, críticas e nostalgia 205

## **CAPÍTULO ONZE**

A revolução 233

## **APÊNDICES**

Notas sobre trauma e luto complicado 247

*A arte da imperfeição* – Resumo dos principais ensinamentos 249

*A coragem de ser imperfeito* – Resumo dos principais ensinamentos 251

Um coração agradecido 255

Referências 259

## *Nota sobre a pesquisa*

### E AS HISTÓRIAS COMO METODOLOGIA

Na década de 1990, quando comecei a graduação em serviço social, o curso testemunhava um acalorado debate sobre a natureza do conhecimento e da verdade. *A sabedoria que vem da experiência tem mais ou menos valor que os dados produzidos por pesquisas controladas? Quais pesquisas devemos aceitar em nossas publicações profissionais e quais devemos rejeitar?* Era um debate acirrado, que com frequência criava sérios atritos entre os professores.

Quando eu já estava no doutorado, era comum sermos forçados a tomar partido. Nossos professores na área da pesquisa nos preparavam para escolher a evidência em vez da experiência, a razão em vez da fé, a ciência em vez da arte e os dados em vez das histórias. Ironicamente, na mesma época, professores de outras áreas nos ensinavam que os especialistas em serviço social deviam se precaver contra as falsas dicotomias – as formulações do tipo “ou isto ou aquilo”. Na verdade, com esses aprendemos que, ao sermos confrontados com dilemas ou-isto-ou-aquilo, a primeira pergunta que deveríamos fazer é: *Quem se beneficia ao forçar as pessoas a escolher?*

Quando se aplicava a pergunta “*Quem se beneficia?*” ao debate no serviço social, a resposta era clara: se a profissão decidisse que o trabalho deles era a única via para chegar à verdade, os pesquisadores quantitativos tradicionais seriam os beneficiados. E a tradição levava a melhor na minha faculdade, onde havia pouca ou nenhuma formação em métodos

qualitativos e a única opção na hora de escrever uma tese era adotar uma abordagem quantitativa. Havia um único manual sobre pesquisa qualitativa, e sua capa era rosa-clara – o livro era frequentemente referido como o manual de pesquisa “das garotas”.

Esse debate se tornou uma questão pessoal quando me apaixonei pela pesquisa qualitativa – pela metodologia da teoria fundamentada, para ser mais específica. Precisei encontrar aliados no corpo docente, dentro e fora da minha faculdade, e me baseei nas ideias de Barney Glaser, da Faculdade de Medicina da Universidade da Califórnia em São Francisco, que, ao lado de Anselm Strauss, foi o fundador dessa metodologia.

Ainda me sinto profundamente marcada por um editorial que li nos anos 1990, escrito por Ann Hartman, a influente editora de uma das publicações mais prestigiosas da época, intitulado “Many ways of knowing” (Muitas formas de saber):

Esta editora adota a posição de que existem muitas verdades e muitas formas de saber. Toda descoberta contribui para nosso conhecimento, e toda forma de saber aprofunda nosso entendimento e acrescenta mais uma dimensão à nossa visão de mundo. (...) Por exemplo, estudos em larga escala sobre as tendências atuais no casamento fornecem informações úteis sobre uma instituição social que vem se modificando rapidamente. Mas olhar o casamento de alguém “de dentro”, como em *Quem tem medo de Virginia Woolf?*, revela com riqueza de detalhes as complexidades da união conjugal, levando-nos a uma nova percepção sobre a dor, as alegrias, as expectativas, as decepções, a intimidade e a solidão nos relacionamentos. Tanto o método científico quanto o artístico nos oferecem formas de saber. E, com efeito, como Clifford Geertz (...) assinalou, os pensadores mais inovadores de diversas áreas vêm borrando a distinção entre os gêneros, descobrindo a arte na ciência, a ciência na arte e a teoria social em todas as criações e atividades humanas.

Nos meus dois primeiros anos como professora e pesquisadora, sucumbi ao medo e à sensação de que o método de pesquisa que eu havia escolhido não era suficiente. Sentia-me um peixe fora d'água como pesquisadora

qualitativa e, por uma questão de segurança, ficava o mais perto possível da turma do “Se não pode ser medido, é porque não existe”. Isso atendia às minhas necessidades políticas e à minha profunda antipatia pela incerteza. Mas nunca tirei aquele editorial da cabeça nem do coração. E hoje orgulhosamente me apresento como pesquisadora contadora de histórias, pois acredito que o conhecimento mais valioso sobre o comportamento humano é o que se baseia na experiência de vida das pessoas.

Sou incrivelmente grata a Ann Hartman por ter tido a coragem de assumir essa postura; a Paul Raffoul, o professor que me entregou uma cópia do artigo; e a Susan Robbins, que com bravura liderou a banca examinadora da minha tese.

À medida que for avançando na leitura, você vai perceber que eu não acredito que a fé e a razão sejam inimigas naturais. Acredito que nosso desejo de certezas e nossa necessidade tantas vezes desesperada de “ter razão” nos levaram a criar essa falsa dicotomia. Não confio em teólogos que descartam a beleza da ciência nem em cientistas que não creem no poder do mistério.

Por causa dessa convicção, hoje encontro o conhecimento e a verdade numa ampla variedade de fontes. Neste livro você vai achar tanto citações de estudiosos quanto de compositores de música popular. Citarei pesquisas e filmes, a carta de um orientador que me ajudou a entender o que significa estar com o coração partido e o editorial de uma socióloga sobre nostalgia. Não vou tratar os artistas como acadêmicos, mas também não vou subestimar sua capacidade de captar o espírito humano.

Estou convencida de que, na vida, todos queremos nos mostrar e ser vistos. Isso significa que vamos lutar, cair e entender o que significa ser corajoso, mesmo com o coração partido.

Sinto-me grata por trilhar esta jornada com você. Como diz o poeta Rumi, “Estamos apenas acompanhando uns aos outros na volta para casa”.

Obrigada por me acompanhar nesta aventura.





*A verdade é que*

**CAIR DÓI.**

**O DESAFIO É**

*manter a*

**CORAGEM**

*e* **DESCOBRIR**

**COMO SE LEVANTAR.**

# *Verdade e ousadia*

## UMA INTRODUÇÃO

Durante uma entrevista em 2013, um repórter me disse que, depois de ler *A arte da imperfeição* e *A coragem de ser imperfeito*, ficou com vontade de trabalhar suas próprias questões ligadas à vulnerabilidade, à coragem e à autenticidade. Ele riu e comentou em seguida:

– Parece que vai ser uma longa caminhada. Você pode me dizer qual é o lado positivo desse trabalho todo?

Respondi que, com todas as forças do meu ser, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, acredito que a vulnerabilidade – o fato de estarmos dispostos a nos mostrar e ser vistos sem qualquer garantia do resultado – é o único caminho para uma vida com mais amor, alegria, pertencimento e aceitação. Ele emendou depressa:

– E o lado negativo?

Dessa vez, quem riu fui eu:

– Você vai tropeçar, cair e se dar mal.

Houve uma longa pausa antes de ele voltar a falar:

– E agora você vai me dizer que a ousadia ainda vale a pena?

Respondi com um *sim* apaixonado, seguido por uma confissão:

– Hoje é um sólido *sim*, porque não estou no fundo do poço depois de ter quebrado a cara. Porém, mesmo em meio a uma dificuldade, eu ainda diria que esse trabalho todo não só vale a pena, como é o esforço necessário para levarmos uma vida plena. Mas juro que, se você tivesse feito essa pergunta quando eu estava de cara no chão, eu seria muito menos

entusiástica e estaria muito mais irritada. Não sou muito boa em cair e dar a volta por cima.

Essa entrevista tem dois anos e, durante esse tempo, pratiquei muito o ensinamento de ter coragem e dar a cara a tapa, só que a vulnerabilidade continua sendo algo incômodo e as quedas continuam dolorosas. Será sempre assim. Agora, porém, estou aprendendo que o processo de lidar com a dor e superá-la tem tanto a nos oferecer quanto o de agir com coragem.

Nos últimos anos, tive o privilégio de passar algum tempo com pessoas incríveis, desde altos executivos e líderes de empresas presentes na lista *Fortune 500* até casais que mantêm o relacionamento há mais de trinta anos e pais que lutam para mudar o sistema de ensino. Conforme eles compartilhavam suas experiências de ter coragem, cair e dar a volta por cima, eu me perguntava, repetidas vezes: *O que têm em comum essas pessoas com relacionamentos tão sólidos, esses pais com uma ligação tão profunda com os filhos, professores que cultivam a criatividade e o aprendizado, religiosos que guiam as pessoas através dos caminhos da fé e altos executivos? A resposta era clara: eles reconhecem o poder da emoção e não têm medo de sair da zona de conforto.*

Embora a vulnerabilidade seja o berço de muitas das experiências gratificantes pelas quais tanto ansiamos – amor, aceitação, alegria, criatividade e confiança, para citar algumas –, é na hora de recuperar a estabilidade emocional em meio às dificuldades que nossa coragem é testada e nossos valores são forjados. Dar a volta por cima depois de uma queda é a maneira de cultivar uma vida plena, além de ser o processo que mais nos ensina sobre quem somos.

Nos últimos dois anos, toda semana eu e minha equipe recebemos e-mails com relatos e dúvidas do tipo: “Fui muito ousado e tive a coragem de ser imperfeito, mas deu tudo errado e agora estou péssimo. Como faço para me reerguer?” Enquanto produzia meus dois livros anteriores, eu sabia que acabaria escrevendo um terceiro sobre as quedas. Já estava coletando esses dados desde sempre, e o que aprendi sobre a sobrevivência às mágoas e à dor me salvou repetidas vezes, além de, nesse processo, ter me modificado.

Vejo a progressão do meu trabalho da seguinte forma:

*A arte da imperfeição – Seja você.*

*A coragem de ser imperfeito* – Entregue-se por inteiro.

*Mais forte do que nunca* – Caia. Levante-se. Tente outra vez.

O fio condutor desses três livros é a nossa ânsia por levar uma vida plena – com compromisso e autovalorização. Isso significa cultivar a coragem, a compaixão e os vínculos afetivos, para acordar todas as manhãs e pensar: *Não importa o que eu faça e quanto ainda fique por fazer, eu sou bom o bastante*. Significa deitar todas as noites pensando: *Sim, sou imperfeito e vulnerável, às vezes fico com medo, mas isso não muda o fato de que sou corajoso e digno de amor e de aceitação*.

Os dois primeiros livros são como um “chamado à luta” e falam sobre termos coragem de aparecer e ser vistos, mesmo que isso signifique correr o risco de fracassar, sofrer, passar vergonha e até mesmo acabar com o coração partido. Por quê? Porque quando nos escondemos, fingimos e vestimos uma couraça contra a vulnerabilidade, isso vai matando aos poucos nosso espírito, nossas esperanças, nosso potencial, nossa criatividade, nossa capacidade de liderar, nosso amor, nossa fé e nossa alegria. Esses livros tiveram uma repercussão tão grande por duas razões simples: estamos cansados de sentir medo e de lutar por amor-próprio.

Queremos ser corajosos, mas, lá no fundo, sabemos que isso exige que sejamos vulneráveis. A boa notícia é que estamos avançando muito nessa direção. Em todo lugar encontro pessoas que me contam como passaram a acolher a própria vulnerabilidade e a incerteza – e como isso está transformando seus relacionamentos e sua vida profissional.

Se queremos dar a cara a tapa e amar de todo o coração, é inevitável vivenciar perdas. Se queremos experimentar coisas novas e inovadoras, é inevitável fracassar. Se queremos correr o risco de nos importar e nos comprometer, é inevitável passar por decepções. Não importa se nossa dor será causada por um rompimento complicado ou por uma dificuldade menor, como uma discussão com um parente. Se aprendermos a superar essas experiências, poderemos escrever nosso final feliz. Quando assumimos nossa própria história, não nos permitimos ser meros personagens nas narrativas dos outros.

Em *A coragem de ser imperfeito*, há na epígrafe uma poderosa citação de Theodore Roosevelt, de um discurso de 1910 conhecido como “O homem na arena”:

Não é o crítico que importa; nem aquele que aponta onde foi que o homem tropeçou ou como o autor das façanhas poderia ter feito melhor. O crédito pertence ao homem que está por inteiro na arena da vida, cujo rosto está manchado de poeira, suor e sangue; que luta bravamente; (...) que, na melhor das hipóteses, conhece no final o triunfo da grande conquista e que, na pior, se fracassar, ao menos fracassa *ousando grandemente*.

É uma citação inspiradora, que se tornou um verdadeiro princípio para mim. No entanto, como alguém que passa muito tempo na arena, eu gostaria de chamar atenção para um trecho específico do discurso: “O crédito pertence ao homem que está por inteiro na arena da vida, cujo rosto está manchado de poeira, suor e sangue” – ponto. Pare bem aí. Antes de ler mais qualquer coisa sobre triunfo e realização, quero que você imagine o que acontece a seguir.

Estamos caídos, de cara no chão da arena. Talvez a multidão esteja em silêncio, como nos momentos decisivos de um jogo de futebol, ou tenha começado a vaiar. Ou talvez você esteja muito concentrado e só consiga ouvir seu pai gritando: “Levante-se!”

Nossos momentos “com a cara no chão” podem ser muito importantes – como uma demissão ou a descoberta de uma infidelidade conjugal – ou menores – como saber que um filho mentiu sobre o boletim escolar ou sofrer uma pequena decepção no trabalho. Apesar de a noção de arena parecer evocar a ideia de grandiosidade, trata-se de qualquer momento ou lugar em que a pessoa corre o risco de se mostrar e ser vista. Correr o risco de ficar todo sem jeito numa nova aula de ginástica é uma arena. Liderar uma equipe no trabalho também é. Um momento difícil na criação dos filhos nos coloca nela, e estar apaixonado, definitivamente, é uma arena.

Quando comecei a pensar nesta pesquisa, examinei os dados e me perguntei: *O que acontece no momento em que estamos com a cara no chão? O que têm em comum as pessoas que conseguiram se levantar e encontraram coragem para tentar de novo? Como acontece o processo de se reerguer e dar a volta por cima?*

Eu não tinha certeza de que fosse possível captar esse processo, numa espécie de câmera lenta da vida real, mas me inspirei em Sherlock Holmes

para tentar. No começo de 2014, estava sobrecarregada de dados e minha confiança começava a vacilar. Além disso, eu tinha acabado de sair de um fim de ano difícil, tendo passado quase todo o tempo das minhas férias lutando contra uma doença respiratória. Numa noite de fevereiro, estava no sofá com minha filha, Ellen, para assistir à nova temporada do seriado *Sherlock*, com Benedict Cumberbatch e Martin Freeman.

Na terceira temporada, há um episódio em que Sherlock leva um tiro. *Não se preocupe, não vou contar quem atirou nem por quê, mas, puxa, por essa eu não esperava.* Em vez de cair de uma vez, Sherlock se refugia em seu “palácio mental” – o espaço cognitivo onde resgata as lembranças de seus arquivos cerebrais, bola trajetos de automóvel e estabelece conexões impossíveis entre fatos aleatórios. Nos dez minutos que se seguem, muitos personagens aparecem em sua lembrança, cada qual trabalhando em sua área de especialização e lhe indicando qual é a melhor maneira de permanecer vivo.

Primeiro aparece a legista londrina que tem uma quedinha por ele. A médica balança a cabeça para Sherlock, que parece completamente pasmo diante da própria incapacidade de compreender o que está acontecendo, e comenta: “Não é como nos filmes, não é, Sherlock?” Auxiliada por um membro da equipe forense da Nova Scotland Yard e pelo ameaçador irmão do protagonista, ela explica qual é a melhor forma de cair, como funciona o choque e o que ele pode fazer para se manter consciente. Os três o alertam sobre quando virá a dor e o que ele poderá esperar. O que provavelmente levaria três segundos em tempo real demora mais de dez minutos na tela. Achei o texto genial, e ele me deu um novo ânimo para dar continuidade ao meu projeto de capturar o momento em câmera lenta.

Meu objetivo neste livro é ver em câmera lenta esse processo de cair e se levantar para captar seus detalhes, trazer à nossa consciência todas as escolhas que se abrem diante de nós nesses momentos de incômodo e sofrimento e explorar suas consequências. Assim como em meus outros livros, uso as pesquisas e as histórias para revelar o que aprendi – a única diferença é que aqui vou compartilhar muitas histórias pessoais. Essas narrativas me proporcionam não só um assento na primeira fila para observar o que está acontecendo no palco, mas também um passe livre para os

bastidores, onde eu posso penetrar nas ideias, nos sentimentos e nos comportamentos por trás do pano.

Nas fases finais de elaboração da teoria da volta por cima, promovi reuniões com pequenos grupos de pessoas já familiarizadas com meu trabalho para compartilhar meus resultados e ouvir a perspectiva delas sobre a adequação e a relevância das minhas ideias. Será que eu estava no caminho certo? Um tempo depois, dois participantes desses encontros me procuraram para compartilhar suas experiências após aplicarem a teoria em sua própria vida. Fiquei emocionada com o que eles dividiram comigo e perguntei se poderia contar tudo neste livro. Ambos concordaram, e eu lhes sou grata por isso. Suas histórias são exemplos marcantes de como dar a volta por cima.

Num nível cultural, acredito que a falta de conversas sinceras sobre como se levantar do chão da arena e se reerguer levou a dois resultados perigosos: uma propensão a dourar a pílula e uma tendência a raramente sermos durões.

## DOURAR A PÍLULA

Todos já quebramos a cara, ficamos com o joelho ralado e o coração machucado para provar. Porém é mais fácil falar das cicatrizes do que mostrá-las, expondo às claras todos os sentimentos; é raro vermos feridas ainda em processo de cicatrização. Não sei ao certo se é porque temos muita vergonha de deixar alguém ver uma coisa tão íntima quanto a superação da dor ou se é porque, mesmo quando reunimos coragem para compartilhar nosso processo ainda incompleto de cura, as pessoas automaticamente desviam o olhar.

Preferimos que as histórias de queda e superação sejam inspiradoras e estéreis, e nossa cultura é repleta de relatos assim. Num discurso de trinta minutos, normalmente trinta segundos são dedicados a algo como “E então eu batalhei para dar a volta por cima” ou “E então conheci alguém especial”.

Gostamos que as histórias de recuperação passem depressa pelas partes sombrias para podermos chegar logo ao final feliz e redentor. Receio que

a falta de relatos sinceros sobre a superação da adversidade tenha criado uma Era Dourada do Fracasso. Nos últimos anos vimos o surgimento de conferências, festivais e até premiações do fracasso. Não me entenda mal. Continuo a defender a noção de que devemos compreender e aceitar o fracasso como parte de qualquer esforço digno. Mas abraçar essa ideia sem reconhecer o sofrimento e o medo que isso pode causar, ou a complexa jornada que está por trás da volta por cima, é dourar a pílula, maquiagem a dura realidade. Despojar o fracasso de suas consequências afetivas reais é despojar os conceitos de garra e resiliência justamente das qualidades que tornam ambos tão importantes – resistência, determinação e perseverança.

Sim, não pode haver inovação, aprendizagem nem criatividade sem fracasso. *Mas fracassar é doloroso e alimenta as dúvidas, deixando o julgamento e a vergonha à espreita.*

Sim, concordo com Alfred Tennyson, que escreveu: “É melhor ter amado e perdido do que nunca ter amado.” *Mas um coração partido nos deixa sem ar, e os sentimentos de perda e saudade podem transformar o ato de se levantar da cama pela manhã numa tarefa monumental. Aprender a confiar e a investir de novo no amor pode parecer impossível.*

Sim, se nos importarmos e ousarmos o bastante, viveremos decepções. *Mas, nos momentos em que a decepção nos inunda e tentamos desesperadamente entender com a cabeça e o coração o que vai acontecer dali em diante, a morte de nossas expectativas pode causar uma dor incomensurável.*

O trabalho que vem sendo feito por Ashley Good é um ótimo exemplo de como devemos acolher a difícil emoção da queda. Ashley é fundadora e presidente da Fail Forward – nome que, em português, poderia significar algo como “Fracasse para a frente” –, uma iniciativa social cuja missão é ajudar organizações a desenvolverem uma cultura que incentive a aceitação de riscos, a criatividade e a adaptação contínua exigidas pela inovação. Sua atuação começou com um trabalho de caráter humanitário em Gana com a Engenheiros Sem Fronteiras – Canadá (ESF). Ela foi essencial na elaboração dos relatórios de falhas da ESF e do site AdmittingFailure.com – uma espécie de relatório de fracassos em que qualquer um pode contar suas histórias de insucesso e aprendizado.

Esses primeiros relatórios foram tentativas ousadas de romper o silêncio que cerca o fracasso no setor das iniciativas sem fins lucrativos – que



depende de financiamento externo. Frustrada com as oportunidades de aprendizado perdidas por causa desse silêncio, a ESF compilou seus fracassos e os publicou num relatório anual. O compromisso da organização com a resolução de alguns dos mais difíceis problemas mundiais – como a pobreza – exige inovação e aprendizado, de modo que ela pôs o cumprimento de sua missão acima da “boa imagem” e deu início a uma revolução.

Em seu discurso de abertura na FailCon Oslo – uma conferência anual sobre o fracasso realizada na Noruega –, Ashley pediu que a plateia lhe dissesse quais palavras estavam associadas ao termo *fracasso*. As pessoas responderam: *tristeza, medo, fazer papel de bobo, desespero, pânico, vergonha* e *mágoa*. Em seguida, ela ergueu um exemplar do relatório de falhas da ESF e explicou que as trinta páginas em papel reluzente incluíam catorze histórias de fracassos, o que provava que a iniciativa havia falhado pelo menos catorze vezes no ano anterior. Depois disso, perguntou à mesma plateia que palavras usariam para descrever o relatório e as pessoas que haviam contribuído com suas histórias. Dessa vez, as palavras incluíram: *prestativos, generosos, francos, inteligentes, valentes e corajosos*.

Ashley então destacou um ponto importantíssimo: há uma enorme diferença entre o que pensamos sobre o *fracasso* e o que pensamos sobre as pessoas e organizações corajosas o suficiente para compartilhar suas falhas no intuito de estimular o aprendizado e o crescimento. Imaginar que podemos chegar a ser *prestativos, generosos* e *valentes* sem antes passar por sentimentos difíceis, como *desespero, vergonha* e *pânico*, é uma suposição profundamente perigosa e equivocada. Em vez de dourar a pílula e tentar fazer o fracasso parecer elegante, é melhor aprender a reconhecer a beleza da verdade e da persistência.

## NÃO SOMOS DURÕES

Quando vejo pessoas seguras de sua própria verdade ou alguém que cai, se levanta e diz “Nossa! Esta doeu, mas isto é importante para mim, então vou tentar de novo”, minha reação instintiva é pensar: *Isso é que é ser durão!*

Hoje em dia, há muita gente que, em vez de sentir a mágoa, faz drama; em vez de reconhecer a dor, a inflige aos outros; em lugar de correr o risco de se decepcionar, prefere viver em constante decepção. Impassibilidade afetiva não é “ser durão”. Pose e arrogância também não. Vangloriar-se não é “ser durão”, e a perfeição está muito longe disso.

Para mim, uma pessoa durona é aquela que diz: “Nossa família está sofrendo muito. A sua ajuda seria importante.” Ou o homem que diz ao filho: “Não faz mal ficar triste. Todo mundo fica triste. Só precisamos conversar.” E a mulher que diz: “Nossa equipe deixou a peteca cair. Precisamos parar de jogar a culpa uns nos outros e ter uma conversa difícil sobre o que aconteceu para podermos corrigir o problema e seguir em frente.” Durões são aqueles que enfrentam o desconforto e a vulnerabilidade e dizem a verdade sobre a própria história.

A ousadia é essencial na hora de resolver os problemas do mundo que parecem incuráveis: pobreza, violência, desigualdade, desrespeito aos direitos civis e degradação do meio ambiente – para citar apenas alguns. Mas, além de contar com pessoas que estejam dispostas a se expor e ser vistas, precisamos também de uma massa crítica de gente durona que esteja disposta a ousar, quebrar a cara, encontrar seu próprio jeito de superar os sentimentos difíceis e se levantar. E precisamos que essa gente lidere, sirva de exemplo e molde a cultura, no exercício de toda a sorte de funções – como pais, professores, administradores, líderes, políticos, religiosos, profissionais criativos e lideranças comunitárias.

Muito do que hoje ouvimos falar sobre coragem é uma retórica vazia que camufla temores pessoais sobre a própria capacidade de ser benquisto, sobre as avaliações dos demais e a possibilidade de manter um determinado nível de conforto e status. Precisamos de mais pessoas dispostas a demonstrar como é se arriscar e suportar o fracasso, a decepção e o arrependimento – gente disposta a sentir sua própria dor em vez de descontá-la nos outros, a criar a própria história, viver segundo seus valores e continuar a se mostrar.

Sinto-me muito afortunada por ter passado os últimos dois anos trabalhando com algumas pessoas realmente duronas, desde professores e pais até presidentes de empresas, cineastas, veteranos de guerra, profissionais de recursos humanos, orientadores educacionais e terapeutas. Ao longo

do livro, vamos examinar o que todos eles têm em comum, mas já adianto uma coisa: eles se sentem curiosos sobre o mundo das emoções e enfrentam o incômodo de forma direta e objetiva.

Espero que o processo apresentado neste livro nos ofereça uma linguagem adequada e um mapa para nos guiar quando estivermos no chão e precisarmos nos levantar. Pretendo compartilhar tudo que sei e sinto, aquilo em que acredito e o que vivenciei quando tive que dar a volta por cima. O que aprendi com os participantes da pesquisa costuma me salvar, e sou profundamente grata por isso. A verdade é que cair dói. O desafio é manter a coragem e descobrir como se levantar.

**SOMOS  
CRIADORES NATOS.**

*É através das*

**MÃOS**

*que levamos da*

**CABEÇA**

*para o*

**CORAÇÃO**

**AQUILO QUE APRENDEMOS.**

*Um*

## A FÍSICA DA VULNERABILIDADE

**E**m matéria de comportamento, sentimentos e pensamentos humanos, o provérbio “Quanto mais aprendo, menos eu sei” acerta na mosca. Aprendi a abrir mão de minha necessidade de certezas, mas há dias em que sinto falta de fingir que elas estão ao alcance da mão.

Embora não existam conceitos absolutos no meu campo de pesquisa, há algumas verdades sobre as experiências compartilhadas que têm profunda repercussão naquilo que sabemos e em que acreditamos. Por exemplo, a citação de Roosevelt que serviu de base para minha investigação sobre a vulnerabilidade e a ousadia deu origem a três verdades:

**Quero estar na arena.** Quero ser corajoso na vida. E, quando optamos por ousar, nos candidatamos a quebrar a cara. Podemos escolher a coragem ou o comodismo, mas não podemos ficar com os dois – pelo menos não ao mesmo tempo.

**Vulnerabilidade não é ganhar ou perder; é ter a coragem de se mostrar e ser visto quando não se tem controle algum sobre o resultado.** Vulnerabilidade não é fraqueza, mas, sim, nossa maior medida da coragem.

**Muitos assentos baratos da arquibancada estão ocupados por pessoas que nunca se aventuram na arena.** Elas só fazem atirar críticas mesquinhas e comentários mordazes de uma distância segura. O problema é

que, quando deixamos de nos importar com o que os outros pensam e paramos de ficar magoados com sua crueldade, perdemos a capacidade de estabelecer vínculos. Por outro lado, quando nos deixamos definir pelo que as pessoas pensam, perdemos a coragem de ser vulneráveis. Por isso precisamos ser seletivos com as opiniões que deixamos entrar em nossa vida. Se você não está na arena levando umas bordoadas, a sua opinião não me interessa.

Não enxergo essas ideias como regras imutáveis, mas, com certeza, elas se tornaram meus princípios norteadores. Acredito também que existem alguns preceitos básicos a respeito de ter coragem, correr o risco de se mostrar vulnerável e superar as adversidades. Considero-os leis fundamentais da física afetiva: verdades simples mas poderosas que nos ajudam a entender por que a coragem é transformadora e rara. Eis as regras para dar a volta por cima:

**1. Se formos corajosos o bastante e com a frequência necessária, iremos cair; essa é a física da vulnerabilidade.** Quando nos comprometemos a nos expor e correr o risco de cair, na verdade nos comprometemos com a queda. Ousar não é dizer: “Estou disposto a correr o risco de fracassar.” É dizer: “Sei que vou acabar fracassando, mas continuo inteiramente comprometido.” A sorte prefere os ousados – e o fracasso também.

**2. Depois de cair a serviço da coragem, não podemos mais voltar atrás.** Somos capazes de superar falhas, erros e quedas, mas nunca de voltar ao ponto em que estávamos antes de agir com coragem ou de sofrer uma queda. A coragem transforma a estrutura emocional do nosso ser. Não raro, essa mudança traz um profundo sentimento de perda. Durante o processo de recuperação, às vezes nos flagramos com saudade de um lugar que não existe mais. Queremos voltar àquele momento antes de entrarmos na arena, mas não há para onde voltar. O que torna tudo isso ainda mais difícil é que agora temos um novo nível de consciência sobre o que significa ser corajoso. Não podemos mais fingir. Agora já sabemos quando nos mostramos ou nos escondemos, quando vivemos de acordo com os nossos valores ou não. Nossa nova consciência também pode ser revigorante – reacendendo nosso senso de propósito e nos lembrando de nosso compromisso com a vida plena. Vivenciar a tensão entre querer

retornar a um momento anterior e ser impelido adiante para assumir uma coragem ainda maior é uma parte necessária da volta por cima.

**3. Essa jornada pertence apenas a você, mas ninguém é capaz de trilhá-la com sucesso sozinho.** Desde o início dos tempos, as pessoas têm encontrado meios de se reerguer depois de uma queda, mas não há um caminho bem sinalizado para guiá-lo a esse objetivo. Cada um precisa criar o próprio caminho, explorando algumas experiências compartilhadas por todos e, ao mesmo tempo, transitando numa solidude que nos traz a sensação de sermos os primeiros a pisar numa região inexplorada. E, para complicar um pouco mais, em vez da sensação de segurança encontrada nas trilhas conhecidas ou num parceiro constante, temos que aprender a depender de outros viajantes, por breves momentos, para encontrar refúgio, apoio e a disposição ocasional de caminhar lado a lado. Para aqueles que têm medo de ficar sozinhos, lidar com a solidão inerente a esse processo é um grande desafio, enquanto para aqueles que preferem se isolar do mundo e se curar sozinhos, a exigência de estabelecer vínculos – de pedir e receber ajuda – é que se torna o desafio.

**4. Fomos programados para contar histórias.** Numa cultura de escassez e perfeccionismo, há uma razão muito simples para querermos criar, integrar e compartilhar nossas histórias de luta. Fazemos isso porque o momento em que nos sentimos mais vivos é quando criamos vínculos com outras pessoas e temos a coragem de contar nossas histórias; isso faz parte da nossa biologia. A contação de histórias está em todo lugar. É uma plataforma para tudo, desde os movimentos criativos até as estratégias de marketing. Mas a ideia de termos sido “programados para contar histórias” é mais do que uma frase de efeito. O neuroeconomista Paul Zak descobriu que ouvir uma história – uma narrativa com começo, meio e fim – faz nosso cérebro liberar cortisol e oxitocina. Essas substâncias desencadeiam as habilidades singularmente humanas de estabelecer vínculos, sentir empatia e dar sentido às coisas. Contar histórias é algo que está literalmente no nosso DNA.

**5. A criatividade incorpora o conhecimento para poder se transformar em prática. É através das mãos que levamos da cabeça para o coração aquilo que aprendemos.** Somos criadores natos, e a criatividade é o ato supremo de integração – é a maneira de incorporar nossas expe-

riências ao nosso ser. Ao longo da minha carreira, a pergunta que mais ouvi foi: “Como eu pego tudo isso que estou aprendendo a meu respeito e transformo a minha forma de viver?” Depois de lecionar disciplinas de serviço social durante dezoito anos, de desenvolver, implementar e avaliar duas grades curriculares nos últimos oito anos, de orientar mais de 70 mil alunos em cursos on-line e entrevistar centenas de profissionais criativos, cheguei à convicção de que a criatividade é o mecanismo que permite que o aprendizado se incorpore ao nosso ser e se transforme numa prática. A tribo dos asaros, da Indonésia e de Papua-Nova Guiné, tem um belo ditado: “O conhecimento é só um rumor até passar a viver nos músculos.” O que entendemos e aprendemos sobre dar a volta por cima é apenas um rumor até que possamos vivê-lo e, através de alguma forma de criatividade, torná-lo parte de nós.

**6. O processo de dar a volta por cima é o mesmo, quer enfrentemos dificuldades pessoais ou profissionais.** Dediquei a mesma quantidade de tempo a pesquisar nossa vida pessoal e nossa vida profissional e, embora a maioria de nós goste de acreditar que podemos ter versões domésticas e profissionais do processo de dar a volta por cima, as coisas não são bem assim. Seja um rapaz lidando com um coração partido, um casal de aposentados lutando com as decepções ou um gestor tentando se recuperar após o fracasso de um projeto, a prática é a mesma. Não dispomos de um remédio estéril contra as quedas profissionais. Continuamos precisando lidar com problemas como o ressentimento, a tristeza e o perdão. Como nos lembra o neurocientista Antonio Damasio, os seres humanos não são máquinas de pensar nem máquinas de sentir, mas máquinas de sentir que pensam. O simples fato de você estar em seu escritório, na sala de aula ou em seu estúdio não significa que possa deixar a emoção de fora desse processo. Não pode. Lembra-se daquelas pessoas duronas a que me referi na introdução? Um ponto que elas têm em comum é o fato de não tentarem evitar as emoções – são máquinas de sentir que pensam, que se comprometem com as próprias emoções e com as das pessoas que elas amam, educam e lideram. Os líderes mais transformadores e resilientes com que trabalhei ao longo da minha carreira têm três coisas em comum. Em primeiro lugar, reconhecem o papel central que os relacionamentos e a história de cada um desempenham na cultura e na estratégia de seu empreendimento, e



conservam a curiosidade sobre as próprias emoções, ideias e comportamentos. Em segundo lugar, compreendem e se mantêm curiosos sobre como emoções, ideias e comportamentos se interligam nas pessoas lideradas por eles e sobre como esses fatores afetam os relacionamentos e a percepção de cada um. E, em terceiro lugar, têm a capacidade e a disposição necessárias para se colocar em situações incômodas e de vulnerabilidade.

**7. O sofrimento comparativo só existe em função do medo e da escassez.** Em geral, cair, meter os pés pelas mãos e enfrentar mágoas levam a acessos de críticas ao nosso discernimento, à nossa autoconfiança e até ao nosso valor. *Eu sou suficiente* pode aos poucos se transformar em *Será que sou suficiente?*. Se há uma coisa que aprendi nos últimos dez anos é que o medo e a escassez são os responsáveis por suscitar comparações – e nem mesmo a dor e o sofrimento estão imunes a serem avaliados e classificados. *Meu marido morreu, e esta tristeza é maior do que a sua por seus filhos já terem saído de casa. Não tenho o direito de ficar decepcionado por ter sido preterido numa promoção porque meu amigo acabou de descobrir que a mulher dele está com câncer. Você está com vergonha de ter esquecido a apresentação teatral da escola do seu filho? Ora, por favor, isso é um problema do Primeiro Mundo; há pessoas morrendo de fome o tempo todo.* O oposto da escassez não é a abundância, mas simplesmente o bastante. A empatia não é finita nem a compaixão é uma pizza com apenas oito fatias. Quando você pratica a empatia e a compaixão com alguém, essas qualidades não se tornam menos disponíveis. Pelo contrário. O amor é a última coisa que precisamos racionar neste mundo. Um refugiado não vai se beneficiar mais da sua bondade se você só guardá-la para ele, deixando de ajudar um vizinho que está passando por um divórcio. Sim, a perspectiva é crucial. Mas creio que não haja problema em reclamar, desde que nos queixemos com um pouquinho de perspectiva. Sofrimento é sofrimento, e toda vez que honramos nossas dificuldades e as dos outros, reagindo com empatia e compaixão, o resultado afeta todos nós.

**8. Não se pode transformar um processo repleto de emoções, vulnerabilidade e coragem numa receita simplista aplicável a qualquer situação.** Na verdade, acho que tentar vender às pessoas uma solução fácil para a dor é o pior tipo de desonestidade. Este livro não oferece soluções, receitas ou orientações passo a passo. Ele apresenta uma teoria – funda-

mentada em dados reais – que explica o processo social básico vivido por homens e mulheres que estão se esforçando para dar a volta por cima depois de uma queda. É um mapa que pretende orientá-lo em relação aos padrões e temas mais significativos que surgiram em minhas pesquisas. Nas entrevistas com outras pessoas e em minhas experiências pessoais, já presenciei situações em que esse processo levou apenas vinte minutos, mas também presenciei outras em que levou vinte anos. Vi pessoas ficarem paralisadas, montarem acampamento e permanecerem no mesmo lugar por uma década. Apesar de seguir alguns padrões, esse processo não apresenta nenhuma fórmula ou abordagem rígida. É uma ação que avança e recua – um processo repetitivo e intuitivo que assume formas diferentes para cada um, em que nem sempre há uma relação direta entre o esforço e o resultado. Não se pode manipulá-lo nem aperfeiçoá-lo para que se torne rápido e fácil. Na maior parte dele, é você quem tem que encontrar seu próprio caminho. A contribuição que espero oferecer é traduzir esse processo em palavras, trazer à sua consciência alguns problemas que talvez precisemos enfrentar se quisermos dar a volta por cima, e simplesmente deixar claro que ninguém está sozinho.

**9. A coragem é contagiosa.** Dar a volta por cima é algo que modifica não apenas você, mas também as pessoas ao seu redor. Testemunhar o potencial humano para a transformação através da vulnerabilidade, da coragem e da persistência pode ser um chamado a viver com mais ousadia ou um doloroso espelho para os que permanecem estagnados depois da queda, sem serem capazes ou estarem dispostos a assumir a autoria da própria história. Sua experiência pode afetar profundamente as pessoas à sua volta, quer você tenha consciência disso ou não. O frade franciscano Richard Rohr escreveu: “Depois de qualquer experiência verdadeira de iniciação, você passa a saber que faz parte de um todo muito maior. Desse momento em diante, a vida não gira em torno de você – é você que gira em torno da vida.”

**10. Reerguer-se é uma prática espiritual.** Para se colocar novamente de pé, você não precisa de religião, teologia nem doutrina. No entanto, o conceito de espiritualidade emergiu dos dados como um componente crucial da resiliência e da superação das adversidades. Com base nesses dados, formulei a seguinte definição de espiritualidade: *Espiritualidade é reconhecer*

*e celebrar o fato de todos estarmos inextricavelmente ligados uns aos outros por uma força maior, e reconhecer e celebrar o fato de nossa ligação com essa força e uns com os outros se fundamentar no amor e na aceitação. Praticar a espiritualidade traz à nossa vida um senso de perspectiva, significado e propósito.* Alguns de nós chamamos essa força maior de Deus. Outros não. Algumas pessoas celebram sua espiritualidade em igrejas, sinagogas, mesquitas ou outras casas de culto, ao passo que outras encontram a divindade na solidão, através da meditação ou na natureza. Por exemplo, venho de uma longa linhagem de pessoas que acreditam que pescar é um ato sagrado, e uma de minhas amigas mais íntimas acredita que o mergulho é a mais abençoada das experiências. O que se constata é que nossas expressões de espiritualidade são tão variadas quanto nós. Quando nossas intenções e nossos atos são guiados pela espiritualidade – pela crença em nossa ligação uns com os outros –, nossas experiências cotidianas podem se transformar em práticas espirituais. Podemos transformar o ensino, a liderança e a criação dos filhos em práticas espirituais. Pedir e receber ajuda também, além de contar histórias e desenvolver a criatividade – coisas que aumentam a nossa consciência. Se por um lado essas atividades *podem ser* práticas espirituais, por outro parece que dar a volta por cima após uma queda *tem que ser*. Para se reerguer, é necessário acreditar nos vínculos entre as pessoas e lutar com perspectiva, sentido e propósito.

## INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da EDITORA SEXTANTE,  
visite o site [www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)  
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.



[www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)



[facebook.com/esextante](https://facebook.com/esextante)



[twitter.com/sextante](https://twitter.com/sextante)



[instagram.com/edorasextante](https://instagram.com/edorasextante)



[skoob.com.br/sextante](https://skoob.com.br/sextante)

Se quiser receber informações por e-mail,  
basta se cadastrar diretamente no nosso site  
ou enviar uma mensagem para  
[atendimento@sextante.com.br](mailto:atendimento@sextante.com.br)

Editora Sextante

Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo

Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil

Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: [atendimento@sextante.com.br](mailto:atendimento@sextante.com.br)