

# BRENÉ BROWN

AUTORA DE UMA DAS **5 TED TALKS** MAIS POPULARES DE SEMPRE  
— AGORA EM *O PODER DA CORAGEM*, NA **NETFLIX** —

## A CORAGEM de ser IMPERFEITO

Aceite a Sua Vulnerabilidade  
e Ouse Ser Grande

**N.º 1**  
do **NEW YORK TIMES**

Mais de  
1 MILHÃO DE LIVROS  
vendidos

 nascente

*Para o Steve:  
tornas o mundo melhor  
e fazes de mim uma pessoa mais corajosa.*

# Índice

Prólogo – O que significa ousar ser grande ... ..	9
Introdução – As minhas aventuras na arena da vida ...	11
CAPÍTULO 1 – Escassez: analisar a nossa cultura de «não sermos suficientemente bons» ... ..	23
CAPÍTULO 2 – Desmascarar os mitos da vulnerabilidade ... ..	33
CAPÍTULO 3 – Compreender e combater a vergonha	55
CAPÍTULO 4 – A armadura da vulnerabilidade ... ..	104
CAPÍTULO 5 – Cuidado com o desnível: cultivar a mudança e diminuir o fosso do distanciamento	158
CAPÍTULO 6 – Empenho perturbador: ousar reumanizar a educação e o trabalho ... ..	167
CAPÍTULO 7 – Educar incondicionalmente: ousarmos ser os adultos que queremos que os nossos filhos sejam ... ..	193
Reflexões finais ... ..	221
Anexo – Confiar na emergência: teoria fundamentada e o meu processo de investigação ... ..	225
Praticar a gratidão ... ..	235

# O QUE SIGNIFICA OUSAR SER GRANDE

«Não é o crítico que conta; nem aquele que aponta para o homem forte que tropeça, ou que diz que os que realizaram algo o podiam ter feito melhor.

O crédito pertence ao homem que está de facto na arena, com o rosto desfigurado pela poeira, suor e sangue; que se esforça com valentia; que erra, que falha vezes sem conta, pois não há esforço sem erros e falhas; mas que se esforça realmente para lograr as suas ações; que conhece grande entusiasmo, grandes devoções; que se consome numa causa digna; que, no melhor dos casos, conhece no final o triunfo dos grandes feitos e que, no pior dos casos, se falhar, pelo menos falha enquanto ousa ser grande...»

*Excerto do discurso «Cidadania na República»  
(ou «O Homem na Arena»), proferido na Sorbonne por  
Theodore Roosevelt, a 23 de abril de 1910.*

As palavras do ex-presidente americano contêm tudo o que aprendi em mais de uma década de pesquisa sobre vulnerabilidade. **A vulnerabilidade não é conhecer a vitória ou a derrota, é compreender a necessidade de ambas; é empenhar-se. É entregar-se de corpo e alma.**

A vulnerabilidade não é uma fraqueza; e a incerteza, risco e exposição emocional que enfrentamos diariamente não são opcionais. A nossa única escolha é uma questão de empenho. A nossa disponibilidade para assumirmos os riscos e nos comprometermos com a nossa vulnerabilidade determina a dimensão da nossa coragem e a clareza do nosso propósito. Por outro lado, o nível de intensidade com que nos protegemos da vulnerabilidade determina o nosso medo e desconexão.

Quando passamos a vida toda à espera de sermos perfeitos ou à prova de bala antes de entrarmos na arena da vida, acabamos por sacrificar relacionamentos e oportunidades que podem não ser recuperáveis, desperdiçamos tempo precioso e viramos as costas aos nossos talentos, esses contributos únicos que apenas nós podemos dar.

**Perfeito e à prova de bala** são conceitos sedutores, mas não existem na experiência humana. Devemos entrar na arena, seja ela qual for — um novo relacionamento, uma reunião importante, o nosso processo criativo ou uma conversa de família difícil — com coragem e disponibilidade para nos empenharmos. Em vez de ficarmos sentados nas linhas laterais, gritando críticas e conselhos, **devemos ter a coragem de aparecer e deixar que nos vejam**. Isto é vulnerabilidade. Isto é *ousar ser grande*.

Ao longo deste livro exploraremos as respostas às seguintes perguntas:

- O que motiva o nosso medo de sermos vulneráveis?
- De que forma nos estamos a proteger da vulnerabilidade?
- Que preço pagamos quando nos fechamos e distanciamos?
- Como é que nos assumimos e empenhamos com vulnerabilidade para podermos começar a transformar o modo como vivemos, amamos, educamos e lideramos?

# INTRODUÇÃO:

## As minhas aventuras na arena da vida

Olhei diretamente para ela e disse:

— Detesto vulnerabilidade.

Pensei: «Ela é terapeuta; de certeza que já teve casos mais difíceis. Além disso, quanto mais cedo ela souber aquilo com que está a lidar, mais depressa podemos acabar com toda esta terapia.»

— Detesto incertezas. Detesto não saber. Não suporto abrir-me de modo a ser magoada ou ficar desiludida. É penoso. A vulnerabilidade é complicada. *E* é penosa. Percebe o que quero dizer?

Diana acenou com a cabeça:

— Sim, sei o que é vulnerabilidade. Sei muito bem. É uma emoção subtil.

Depois, olhou para cima e fez uma espécie de sorriso, como se estivesse a visualizar algo verdadeiramente belo. Tenho a certeza de que fiquei com um ar confuso porque não conseguia imaginar o que ela estava a visualizar. De repente, fiquei preocupada com o bem-estar dela e com o meu.

— Disse que era *penoso*, não *subtil* — realcei. — E deixe que lhe diga: se a minha investigação não estabelecesse uma relação entre ser vulnerável e viver plenamente, não estaria aqui. Detesto a forma como me faz sentir.

— Como é que a faz sentir?

— Como se saísse da minha pele. Como se tivesse de conservar o que se está a passar e tornar tudo melhor.

— E se não conseguir fazê-lo?

— Fico com vontade de dar um murro na cara de alguém.

— E faz isso?

— Não, claro que não.

— Então, o que faz?

— Limpo a casa. Como manteiga de amendoim. Culpo pessoas. Torno tudo à minha volta perfeito. Controlo tudo aquilo que consigo, tudo o que não estiver esclarecido.

— Quando é que se sente mais vulnerável?

— Quando sinto medo. — Olhei para cima enquanto Diana respondia com aquela pausa irritante e aceno de cabeça que os terapeutas usam para nos fazerem falar. — Quando fico ansiosa ou incerta sobre a forma como as coisas vão correr, ou se estiver a ter uma conversa difícil, ou se estiver a experimentar uma coisa nova, ou a fazer qualquer coisa que me deixe desconfortável, ou me exponha à crítica ou ao julgamento. — Outra pausa irritante à medida que os acenos compreensivos continuavam. — Quando penso no quanto amo os meus filhos e o Steve e que seria o fim da minha vida se alguma coisa lhes acontecesse. Quando vejo pessoas de quem gosto com dificuldades e não posso controlar a situação ou tornar tudo melhor. A única coisa que posso fazer é estar com elas.

— Compreendo.

— Sinto-o quando tenho medo de que as coisas sejam demasiado boas. Ou demasiado assustadoras. Gostava muito que fosse subtil, mas neste momento só é penoso. Será que as pessoas podem mudar isso?

— Sim, acredito que podem.

— Pode dar-me um trabalho de casa ou algo do género? Devia rever os dados?

— Nada de dados nem de trabalho de casa. Aqui, não há tarefas nem medalhas. Pense menos. Sinta mais.

— Posso conseguir ser subtil sem ter de me sentir realmente vulnerável no processo?

— Não.

— Que porcaria! Isso é simplesmente espetacular...

Se não souber nada sobre mim através dos meus outros livros, do meu blogue ou dos vídeos TED que se tornaram virais na Internet, deixe-me pô-lo a par. Se, por outro lado, já estiver um

pouco nauseado por causa da menção a uma terapeuta, passe este capítulo todo à frente e vá diretamente para o apêndice relativo ao meu processo de investigação.

Passei toda a minha vida a tentar superar e a levar a melhor sobre a vulnerabilidade. Sou uma texana de quinta geração, cujo lema de família é «preparado para a batalha», por isso adquiri honestamente (e geneticamente) uma aversão à incerteza e à exposição emocional. Na altura do terceiro ciclo, quando a maioria das pessoas começa a debater-se com a vulnerabilidade, comecei a desenvolver e a refinar o meu arsenal de defesa contra essa emoção incómoda.

Com o decorrer do tempo, experimentei tudo, desde a «menina bem comportada» com o meu número de «cumprir-aperfeiçoar-agradar», até à poetisa que fumava cigarros de cravo, ativista indignada, profissional ambiciosa e miúda descontrolada nas festas. À primeira vista, poderão parecer fases de desenvolvimento razoáveis, ainda que imprevisíveis, mas foram mais do que isso para mim. Todas as minhas fases eram armaduras que me impediam de me entregar demasiado e de ficar muito vulnerável. Cada estratégia assentava na mesma premissa: *mantém todos a uma distância de segurança e tem sempre uma estratégia de fuga.*

Apesar do medo que tenho da vulnerabilidade, sei que herdei um coração enorme e uma empatia fácil. Então, quase a chegar aos trinta anos, deixei um cargo de gestão na AT&T<sup>1</sup>, arranjei um trabalho a servir às mesas e ao balcão e voltei a estudar para me tornar assistente social. Nunca me esquecerei da reação do meu patrão na AT&T quando falei com ele para me demitir: «Deixa-me adivinhar. Vais-te embora para te tornares assistente social ou VJ da MTV no *Headbanger's Ball?*»

Tal como muitas pessoas atraídas pelo serviço social, gostava da ideia de «consertar» pessoas e sistemas. No entanto, ao chegar ao fim da minha licenciatura e terminar o meu mestrado, já tinha percebido que o serviço social não tinha que ver com

---

<sup>1</sup> AT&T (American Telephone and Telegraph) é uma empresa de telecomunicações norte-americana. [N. T.]

consertar nada. Tratava-se e trata-se de contextualizar e apoiar. O trabalho de assistente social consiste em mergulhar no desconforto da ambiguidade e da incerteza e manter aberto um espaço de empatia para as pessoas poderem encontrar o seu próprio caminho. Numa palavra: *complicado*.

Enquanto me esforçava para perceber como poderia alguma vez fazer com que uma carreira de assistente social funcionasse, fiquei fascinada com uma coisa que um dos meus professores disse: «Se não conseguirem medir, não existe.» Explicou-nos que ao contrário das outras aulas do curso, a investigação tinha tudo que ver com previsão e controlo. Fiquei apaixonada. Quer dizer que, em vez de apoiar e acolher, podia passar a minha carreira a prever e a controlar? Tinha descoberto a minha vocação. Hoje posso dizer que sou uma pesquisadora de dados qualitativos, ou seja: *uma contadora de histórias*.

A maior certeza que retirei da minha licenciatura, mestrado e doutoramento em serviço social foi esta: **estamos aqui para criar vínculos com as pessoas**. Fomos concebidos para estabelecermos relações com os outros. Esse contacto é o que dá propósito e significado às nossas vidas e sem ele há sofrimento. Por isso decidi desenvolver uma pesquisa que explicasse a anatomia do vínculo humano, das relações e das conexões entre as pessoas.

Estudar o vínculo era uma ideia simples, mas sem me aperceber fui desviada pelos participantes do estudo, pois sempre que lhes era pedido para falarem sobre as suas relações e experiências mais importantes, só falavam de desgostos, traição e vergonha — o medo de não serem merecedores de uma verdadeira relação. Enquanto humanos temos a tendência para definir as coisas por aquilo que não são. Isto é especialmente válido para as experiências emocionais.

Portanto, um pouco por acaso, eu passei a pesquisar os sentimentos de vergonha e empatia, e passei seis anos a desenvolver uma teoria que explica o que é a vergonha, como funciona e o que fazer para combater a crença de que não somos suficientemente bons — de que não somos merecedores de amor e de

relacionamentos. Em 2006, percebi que além de compreender a vergonha, tinha de compreender o inverso: «O que têm em comum as pessoas que lidam bem com a vergonha e acreditam no valor próprio — que eu chamo de “pessoas plenas”?»

Esperava por tudo que a resposta a esta pergunta fosse: «São pessoas que investigam a vergonha. Para se ser pleno, é preciso saber muito sobre a vergonha.» Mas estava errada. Compreender a vergonha é apenas uma variável que contribui para ser uma pessoa plena, uma forma de lidar com o mundo que parte do merecimento. No meu livro anterior, defino os 10 sinais de uma vida abundante, que indicam o que uma pessoa plena se esforça para cultivar e do que ela luta para se libertar.

#### **Uma pessoa plena:**

1. Cultiva a autenticidade; liberta-se do que os outros pensam.
2. Cultiva a autocompaixão; liberta-se do perfeccionismo.
3. Cultiva um espírito resiliente; liberta-se do adormecimento e da impotência.
4. Cultiva a gratidão e a alegria; liberta-se da escassez e do medo do desconhecido.
5. Cultiva a intuição e confia na fé: liberta-se da necessidade de certeza.
6. Cultiva a criatividade: liberta-se da comparação.
7. Cultiva o lazer e o descanso: liberta-se da exaustão enquanto símbolo de estatuto e da produtividade enquanto autoestima.
8. Cultiva a calma e a tranquilidade: liberta-se da ansiedade enquanto estilo de vida.
9. Cultiva o trabalho com significado: liberta-se da dúvida e de suposições.
10. Cultiva o riso, a música e a dança: liberta-se da ideia de ser fixe e de «ter tudo sob controlo».

Enquanto analisava os dados, apercebi-me de que, na minha vida, tinha duas em dez características no que tocava a viver plenamente. Foi devastador. Isto aconteceu umas semanas antes de fazer quarenta e um anos e desencadeou a minha crise de

meia-idade. Afinal de contas, lidar intelectualmente com estas questões não é o mesmo que viver e amar plenamente.

No passado já escrevi em grande pormenor sobre o que significa ser uma pessoa plena e sobre o **esgotamento** desperter espiritual que resultou desta tomada de consciência. Mas o que quero fazer aqui é partilhar a definição de vida plena e os cinco temas mais importantes que surgiram dos dados e que me levaram às descobertas que apresento neste livro.

Isto dá uma ideia do que se segue:

Viver plenamente é empenharmo-nos na nossa vida, partindo do merecimento. Significa cultivar a coragem, compaixão e relações suficientes para acordar de manhã e pensar: «Independentemente do que for feito e de quanto ficar por fazer, eu tenho valor.» É ir para a cama à noite a pensar: «Sim, sou imperfeito e vulnerável e por vezes tenho medo, mas isso não muda a verdade de que também sou corajoso e digno de amor e aceitação.»

A definição de vulnerabilidade assenta nestes ideais fundamentais:

1. O amor e a pertença são necessidades irredutíveis de todos os homens, mulheres e crianças. Fomos concebidos para criar relações com os outros — é isso que dá propósito e significado à nossa vida. A ausência de amor, aceitação e contactos leva sempre ao sofrimento.
2. Se dividirmos os homens e mulheres que entrevistei em dois grupos — aqueles que têm uma profunda sensação de amor e aceitação e aqueles que se esforçam para os obter —, existe apenas uma variável que os separa: aqueles que se sentem dignos de ser amados, que amam e que têm uma sensação de aceitação limitam-se a *acreditar que merecem* isso. Não têm vidas melhores nem mais fáceis, não têm de lutar menos com a dependência ou a depressão, e não sobreviveram a menos traumas ou bancarrotas ou divórcios, mas, no meio de todas essas dificuldades, desenvolveram práticas que lhes permitem apegar-se à crença de que são merecedores de amor, aceitação e até de alegria.

3. Uma forte crença no nosso merecimento não é algo que acontece por si — é cultivado quando compreendemos estas orientações enquanto escolhas e práticas diárias.
4. A principal preocupação dos homens e mulheres plenos é viver uma vida definida pela coragem, pela compaixão e pelo vínculo humano.
5. As pessoas plenas identificam a vulnerabilidade enquanto catalisadora de coragem, compaixão e vínculos. Na verdade, a disposição para ser vulnerável revelou-se o único valor claramente partilhado por todas as mulheres e homens que descreveria como plenos. Eles atribuem todas as suas conquistas — desde o êxito profissional, o seu casamento ou os seus momentos de maior orgulho enquanto pais — à sua capacidade de serem vulneráveis.

Desde o início das minhas pesquisas, abraçar a vulnerabilidade surgiu como uma temática importante. A relação entre esta e as outras emoções que estudei ficou clara para mim. Nos livros anteriores, tinha partido do princípio de que as relações entre a vulnerabilidade e diversos conceitos, como a vergonha, a aceitação e o merecimento, eram coincidência. Só passados doze anos a investigar cada vez mais profundamente esta questão percebi finalmente o papel que a vulnerabilidade desempenha na nossa vida. Ela é o cerne, o coração e o centro das experiências humanas significativas.

Esta nova informação criou-me um grande dilema: por um lado, como podemos falar sobre a importância da vulnerabilidade de uma forma sincera e significativa sem sermos vulneráveis? Por outro lado, como podemos ser vulneráveis sem sacrificarmos a nossa legitimidade enquanto investigadores?

Creio que a acessibilidade emocional suscita vergonha nos investigadores e académicos. Ensinam-nos desde cedo durante a nossa formação que uma certa distância e inacessibilidade contribuem para o prestígio e que se formos demasiado empáticos as nossas credenciais são postas em causa. Embora em muitos ambientes ser uma pessoa pedante seja um insulto, na torre de

marfim do mundo acadêmico somos instruídos a vestir o formalismo como se fosse uma armadura.

Como podia arriscar ser realmente vulnerável e contar histórias sobre o meu caminho turbulento durante este estudo sem parecer totalmente doida? E a minha armadura profissional?

O meu momento para «ousar ser grande», tal como Theodore Roosevelt outrora incitara os cidadãos a serem, teve lugar em junho de 2010, quando fui convidada para falar em Houston no evento da TED — uma fundação sem fins lucrativos para as áreas da Tecnologia, Entretenimento e Design, que se dedica a «Ideias que Merecem Ser Difundidas». Os organizadores da TED e TEDx reúnem «os mais fascinantes pensadores e empreendedores do mundo» e desafiam-nos a dar a conferência das suas vidas em dezoito minutos ou menos.

Os curadores da TEDxHouston não se parecem com nenhuns organizadores de eventos que eu conheça. Apresentar uma investigadora que se dedica a pesquisar a vergonha e a vulnerabilidade deixa a maioria dos organizadores um pouco nervosos e impele alguns deles a serem algo prescritivos sobre o conteúdo da palestra. Quando perguntei à equipa da TEDx sobre o que queriam que falasse, responderam: «Adoramos o seu trabalho. Fale sobre o que mais a impressiona; mostre o seu melhor. Ficamos gratos por partilhar o dia consigo.» Na verdade, não sei bem como é que tomaram a decisão de me deixarem mostrar o meu melhor, até porque antes da conferência nem sequer estava ciente de que tinha *um melhor*.

Adorei a liberdade deste convite e detestei-a. Estava a debater-me com a tensão entre render-me ao desconforto e procurar abrigo junto dos meus velhos amigos, o planeamento e o controlo. Decidi arriscar. Honestamente, não fazia ideia daquilo em que me estava a meter.

A minha decisão de ousar ser grande não assentou tanto na minha autoconfiança como na fé que tinha no meu estudo. Sei que sou uma boa investigadora e confiava que as conclusões que tinha retirado dos dados eram válidas e fiáveis. A vulnerabilidade ia levar-me para onde eu queria ou talvez para onde precisava

de ir. Também me convenci de que não era nada de especial: «É Houston, vai ser uma plateia pequena. No pior dos casos, só quinhentas pessoas no auditório e mais umas quantas que estiverem a ver a transmissão em direto é que vão pensar que sou doida.»

Na manhã que se seguiu à conferência, acordei com uma das piores ressacas de vulnerabilidade da minha vida. Sabem aquela sensação quando acordam e tudo parece estar bem até à memória de se terem exposto por completo vos assolar e querem esconder-se debaixo dos cobertores? «O que fiz eu? É oficial que quinhentas pessoas pensam que sou louca e isso é muito mau. Esqueci-me de falar de duas coisas importantes. Será que tinha um diapositivo com a palavra esgotamento para enfatizar a história que nem sequer devia ter contado? Tenho de deixar a cidade.»

Mas não havia sítio para onde fugir. Seis meses após a conferência, recebi um e-mail dos organizadores da TEDxHouston a felicitar-me porque a minha palestra ia aparecer no site principal da TED<sup>2</sup>. Sabia que era algo positivo, até mesmo uma honra cobiçada, mas fiquei aterrorizada. Em primeiro lugar, estava a acabar de me habituar à ideia de que «apenas» quinhentas pessoas pensavam que eu era doida. Em segundo lugar, numa cultura cheia de críticos e cínicos, sempre me tinha sentido mais segura em manter a minha carreira longe dos holofotes. Olhando para trás, não sei como teria reagido àquele e-mail se soubesse que ter um vídeo que se tornou viral sobre vulnerabilidade e a importância de deixarmos que nos vejam me ia deixar tão desconfortavelmente (e ironicamente) vulnerável e exposta.

Atualmente, essa palestra é uma das mais vistas no site TED.com, com mais de quarenta milhões de visualizações e traduções disponíveis em cinquenta e duas línguas. Nunca a vi. Fico contente porque a fiz, mas ainda me deixa muito desconfortável.

A meu ver, 2010 foi o ano da conversa da TEDxHouston e 2011 foi o ano de *pôr a conversa em marcha...* literalmente. Atravessei

---

<sup>2</sup> [http://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_on\\_vulnerability.html](http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability.html) [N. T.]

o país a falar para os mais variados grupos, desde empresas da Fortune 500<sup>3</sup>, *coaches* de liderança, militares, até advogados, grupos de pais e estudantes. Em 2012, fui convidada para dar outra palestra na conferência TED principal em Long Beach, na Califórnia. Para mim, a palestra de 2012 foi a minha oportunidade de partilhar o trabalho que tem sido literalmente a base e o trampolim para toda a minha investigação — falei sobre vergonha e sobre como temos de a compreender e trabalhar para superá-la, se quisermos realmente viver com ousadia.

A experiência de partilhar a minha investigação levou-me a escrever este livro. Após discutir com o meu editor a possibilidade de fazer um livro para empresas e/ou um livro para pais, mais um livro para professores, percebi que só era preciso um livro porque, independentemente de onde eu ia ou com quem falava, as questões fulcrais eram as mesmas: medo, distanciamento e uma ânsia por mais coragem.

As minhas palestras empresariais centram-se quase sempre em liderança ou criatividade e inovação. Os problemas mais significativos de que todos me falam, desde os executivos de topo aos que estão na linha da frente, resultam do distanciamento, da falta de *feedback*, do medo de se manterem relevantes num contexto de mudança rápida e da necessidade de um propósito claro. Se quisermos reacender a inovação e a paixão, temos de voltar a humanizar o trabalho. Quando a vergonha se torna um estilo de gestão, o empenho morre. Quando o fracasso não é uma opção, não existe a aprendizagem, a criatividade e a inovação.

No que toca a educar filhos, a prática de rotular mães e pais como bons ou maus é simultaneamente violenta e corrosiva — transforma o ato de educar filhos num campo minado de vergonha. As verdadeiras perguntas para os pais deviam ser: «Estão empenhados? Estão a prestar atenção?» Se for esse o caso, preparem-se para cometer muitos erros e tomar más decisões. Momentos imperfeitos enquanto pais transformam-se em dádivas

---

<sup>3</sup> Lista das 500 maiores empresas mundiais, compilada e publicada anualmente pela revista *Fortune*. [N. T.]

quando os nossos filhos nos observam a tentar perceber o que correu mal e o que podemos melhorar da próxima vez. O mandato é não ser perfeito e criar crianças felizes. A perfeição não existe e constatei que aquilo que faz as crianças felizes nem sempre as prepara para serem adultos corajosos e empenhados.

O mesmo se aplica às escolas. Não me deparei com um único problema que não se deva a uma combinação de distanciamento dos pais, professores, pessoal administrativo e/ou aluno e do choque das partes interessadas em competição para definirem um propósito.

Descobri que o desafio mais difícil e mais compensador do meu trabalho é ser simultaneamente cartógrafa e viajante. Os meus mapas, ou teorias, sobre vergonha, plenitude e vulnerabilidade não foram desenhados a partir das experiências das minhas próprias viagens, mas dos dados que recolhi durante os últimos doze anos: as experiências de milhares de homens e mulheres que estão a dar passos largos na direção para que eu, e muitos outros, queremos orientar as nossas vidas.

Ao longo dos anos, aprendi que um cartógrafo confiante não significa necessariamente um viajante veloz. Eu tropeço e caio e tenho a necessidade constante de mudar de rumo. E embora esteja a tentar seguir um mapa que desenhei, a frustração e a dúvida assolam-me muitas vezes, e então amarro o mapa e enfio-o na gaveta da tralha na minha cozinha. A viagem que vai do penoso para o subtil não é fácil, mas para mim valeu a pena cada passo.

Aquilo que todos partilhamos — aquilo de que tenho falado nos últimos anos a líderes, pais e educadores — é a verdade que dá forma ao âmago deste livro: *Aquilo que sabemos conta, mas quem somos conta mais*. Ser, em vez de saber, implica aparecermos e deixarmos que nos vejam. Implica viver com ousadia, sermos vulneráveis. O primeiro passo dessa viagem consiste em compreender onde estamos, aquilo que temos de enfrentar e para onde precisamos de ir. Creio que a melhor forma de o fazer é examinando a ideia tão enraizada na nossa cultura de «não sermos suficientemente bons».

## CAPÍTULO 1

# Escassez: analisar a nossa cultura de «não sermos suficientemente bons»

Depois de ter realizado este trabalho nos últimos doze anos e de observar a escassez a brutalizar as nossas famílias, organizações e comunidades, diria que a coisa que temos em comum é estarmos fartos de sentir medo. Queremos viver com ousadia. Estamos cansados da conversa que se centra em «O que devemos temer?» e «Quem devemos culpar?». Todos queremos ser corajosos.

Um dia, uma mulher do público comentou: «Os miúdos de hoje acham que são tão especiais. O que está a transformar tantas pessoas em narcisistas?» Fico frustrada quando ouço como as pessoas atiram o termo *narcisismo* para o ar. *O Facebook é tão narcisista. Porque é que as pessoas pensam que aquilo que estão a fazer é tão importante? Hoje em dia, os miúdos são todos narcisistas. É sempre eu, eu, eu. A minha chefe é tão narcisista. Ela pensa que é melhor do que todos e está sempre a rebaixar os outros.*

E enquanto os leigos usam o narcisismo como um diagnóstico que abarca tudo, desde a arrogância à má educação, os investigadores e profissionais ligados à saúde física e mental estão a testar a elasticidade do conceito de todas as formas imagináveis. Recentemente, um grupo de investigadores realizou uma análise informática a três décadas de êxitos musicais. Os investigadores constataram uma tendência estatisticamente significativa para o narcisismo e a hostilidade em música popular. Seguindo a hipótese que queriam testar, constataram um decréscimo no uso de palavras como *nós* e *nos* e um aumento de *eu* e *mim*.

Os investigadores também verificaram uma queda em palavras relacionadas com os laços sociais e emoções positivas e um aumento em palavras relacionadas com a raiva e o comportamento antissocial, como ódio e *matar*. Dois dos investigadores desse estudo, Jean Twenge e Keith Campbell, autores do livro *The Narcissism Epidemic* (A epidemia do narcisismo), argumentam que a ocorrência dos transtornos da personalidade narcisista mais do que duplicou nos Estados Unidos da América nos últimos dez anos.

Recorrendo a um ditado da minha avó, parece que o mundo está virado de pantanas.

Mas será verdade? Estamos rodeados de narcisistas? Transformámo-nos numa sociedade de pessoas egocêntricas e pretensiosas que estão apenas interessadas em poder, êxito, beleza e em se tornarem importantes? Somos tão arrogantes que acreditamos de facto que somos superiores, mesmo quando não estamos verdadeiramente a contribuir ou a realizar alguma coisa de valor? É verdade que nos falta a empatia necessária para sermos pessoas capazes de compaixão e de estabelecer relações?

Se for como eu, provavelmente estará a estremecer um pouco e a pensar: «Sim. É precisamente esse o problema. Não comigo, claro. Mas em geral... acho que é mesmo isso!»

Sabe bem ter uma explicação, especialmente uma que convenientemente nos faça sentir melhor em relação a nós mesmos e coloque a culpa nos outros. Na verdade, sempre que ouço alguém apresentar o argumento do narcisismo, normalmente vem acompanhado de desprezo, raiva e julgamento. Para ser honesta, até senti essas emoções quando estava a escrever aquele parágrafo.

A nossa primeira tendência é curar «os narcisistas», pondo-os no seu lugar. Não importa se falo com professores, pais, executivos ou com os meus vizinhos, a reação é a mesma: «Estes egomaníacos têm de saber que não são especiais, que não são assim tão bons, que não têm o direito de se armar e que não são o centro do mundo. Ninguém quer saber.» (Esta é a versão meiga.)

Mas é aqui que as coisas se complicam e se tornam frustrantes. E talvez até um pouco dolorosas. O tema do narcisismo penetrou a consciência social a tal ponto que a maioria das pessoas o associam, corretamente, a um padrão de comportamentos que incluem ideias de grandeza, uma necessidade subjacente de admiração e falta de empatia. O que quase ninguém compreende é que cada nível de gravidade neste diagnóstico assenta na vergonha. O que significa que não «consertamos» estas pessoas, pondo-as no seu lugar e recordando-lhes das suas imperfeições e limitações. É mais provável que a vergonha seja antes a causa destes comportamentos do que a cura.

## Analisar o narcisismo através da perspetiva da vulnerabilidade

Diagnosticar e rotular as pessoas cujas dificuldades são mais contextuais ou aprendidas do que genéticas ou biológicas é, muitas vezes, muito mais nocivo do que benéfico para a cura e para a mudança. E quando temos uma epidemia entre mãos, a menos que estejamos a falar de algo fisicamente contagioso, é muito mais provável que a causa seja uma questão ambiental do que algo inato. Rotular o problema de modo a refletir quem as pessoas são e não as escolhas que fazem é algo que nos desculpa a todos: *Paciência. Eu sou mesmo assim*. Acredito fortemente em responsabilizar as pessoas pelos seus comportamentos, por isso não estou a falar em «culpar o sistema». Estou a falar em compreender a causa primordial para podermos resolver os problemas.

Costuma ser útil reconhecer padrões de comportamentos e entender o que esses padrões poderão indicar, mas isso é muito diferente do que ficar definido por um diagnóstico, que é algo que, na minha opinião e segundo a investigação, muitas vezes agrava a vergonha e impede que as pessoas procurem ajuda.

É preciso entender essas tendências e influências, mas creio ser muito mais útil, e até transformador, em muitos casos, olhar para os padrões de comportamentos através da perspectiva da vulnerabilidade. Por exemplo, quando analiso o narcisismo através da perspectiva da vulnerabilidade, **vejo o medo da vergonha de ser alguém comum**. Vejo o medo de nunca se sentir suficientemente extraordinário para ser digno de nota, de amor, de sentir pertença ou cultivar uma sensação de propósito. Por vezes, o simples ato de humanizar os problemas faz surgir uma luz de compreensão, luz essa que frequentemente se apaga assim que se aplica um rótulo estigmatizante.

Esta nova definição de narcisismo traz clareza e elucidada quer a fonte do problema quer as possíveis soluções. Consigo perceber como e por que razão cada vez mais pessoas se esforçam por acreditar que são suficientemente boas. Vejo mensagens culturais por todo o lado que dizem que uma vida comum é uma vida sem sentido. E vejo de que modo as crianças de hoje, que crescem com uma dieta constante de *reality TV*, o culto das celebridades e meios de comunicação social sem supervisão, podem absorver estas mensagens e desenvolver uma perceção do mundo totalmente distorcida. *Só sou boa se tiver um grande número de «gostos» no que coloco no Facebook ou no Instagram.*

Uma vez que somos todos vulneráveis às mensagens que motivam estes comportamentos, esta nova perspectiva retira o elemento «nós contra aqueles malditos narcisistas».

Conheço a ânsia de acreditar que aquilo que estou a fazer conta e sei como é fácil confundir isso com aquela motivação de ser extraordinário. Sei quão apelativo é usar o critério da cultura das celebridades para medir a pequenez da nossa vida. E também compreendo de que forma a presunção, as ideias de grandeza e a busca de admiração parecem ser a pomada certa para acalmar a dor de ser demasiado comum e inadequado. Sim, estes pensamentos e comportamentos acabam por causar mais dor e levam a mais afastamento, mas quando estamos magoados e quando o amor e a pertença estão em jogo, pegamos naquilo que acreditamos que nos vai dar maior proteção.

Há algumas situações em que, para encontrar o tratamento certo, poderá ser necessário um diagnóstico, mas não consigo pensar num exemplo em que não seja vantajoso examinar a dificuldade através da perspetiva da vulnerabilidade. Podemos sempre aprender algo quando consideramos as seguintes perguntas:

1. Quais são as mensagens e expectativas que definem a nossa cultura e de que modo a cultura influencia os nossos comportamentos?
2. Como se relacionam as nossas dificuldades e comportamentos com a necessidade de nos protegermos?
3. Como se relacionam os nossos comportamentos, pensamentos e emoções com a vulnerabilidade e a necessidade de uma forte sensação de merecimento?

Se voltarmos à pergunta de antes sobre se estamos ou não rodeados por pessoas com transtorno da personalidade narcisista, a minha resposta é não. Neste momento, há uma forte influência cultural em jogo e penso que o medo de ser comum faz parte disso, mas também acho que é mais profundo. Para encontrarmos a origem, temos de sair dos insultos e dos rótulos.

Aproximámos a perspetiva da vulnerabilidade relativamente a alguns comportamentos específicos, mas se nos afastarmos o mais possível, o panorama altera-se. Não perdemos de vista os problemas que estivemos a discutir, mas vemos-los como parte de uma paisagem mais ampla. Isto permite-nos identificar com precisão a maior influência cultural dos nossos tempos — o ambiente que não se limita a explicar aquilo a que todos chamam epidemia de narcisismo. Mas também oferece uma vista panorâmica dos pensamentos, comportamentos e emoções que estão lentamente a mudar quem nós somos e a forma como vivemos, amamos, trabalhamos, lideramos, educamos, governamos, ensinamos e nos ligamos uns aos outros. Este ambiente de que estou a falar é a nossa cultura de escassez.

## Escassez: o problema de nunca ser suficientemente bom

Um aspeto fulcral do meu trabalho é encontrar uma linguagem que represente com precisão os dados da minha investigação e seja profundamente compreendida pelos participantes na pesquisa. Sei que estou a passar completamente ao lado quando as pessoas fazem aquela cara de quem finge estar a entender ou se respondem aos meus termos e definições com «ah» ou «parece interessante». Dado os temas que estudo, sei que estou no caminho certo quando as pessoas desviam o olhar, tapam rapidamente o rosto com as mãos ou respondem com «au», «cala-te» ou «sai de dentro da minha cabeça». A última é a resposta que as pessoas normalmente dão quando ouvem ou veem a frase: Nunca sou suficientemente \_\_\_\_\_. Só são precisos uns segundos para as pessoas preencherem o espaço em branco com as suas próprias palavras:

- Nunca sou suficientemente bom.
- Nunca sou suficientemente perfeito.
- Nunca sou suficientemente magro.
- Nunca sou suficientemente poderoso.
- Nunca sou suficientemente bem-sucedido.
- Nunca sou suficientemente esperto.
- Nunca sou suficientemente convicto.
- Nunca sou suficientemente seguro.
- Nunca sou suficientemente extraordinário.

## Nós temos escassez porque a vivemos

Uma das minhas escritoras preferidas sobre escassez é a ativista e angariadora de fundos Lynne Twist. No livro *The Soul of Money*, refere-se à escassez como «a grande mentira». Escreve:

Para mim, e para muitos de nós, o primeiro pensamento do dia é «Não dormi o suficiente». O seguinte

é «Não tenho tempo suficiente». Quer seja verdade ou não, esse pensamento de *insuficiência* ocorre-nos automaticamente mesmo antes de pensarmos em questioná-lo ou examiná-lo. Passamos a maior parte das horas e dos dias das nossas vidas a ouvir, a explicar, a queixar-nos ou a preocupar-nos com aquilo que não temos em quantidade suficiente... Mesmo antes de nos sentarmos na cama, antes de os nossos pés tocarem no chão, já somos inadequados, já estamos atrás, já estamos a perder, já nos falta qualquer coisa. E quando nos deitamos à noite, nas nossas mentes corre uma litania daquilo que não obtivemos ou não fizemos naquele dia. Deitamo-nos com o fardo desses pensamentos e acordamos com esse devaneio de carência... Esta condição interna de escassez, esta mentalidade de escassez, está ancorada no centro das nossas invejas, ganância, preconceitos e discussões com a vida...

A escassez é o problema de nunca ser ou ter o suficiente. A escassez prospera numa cultura em que todos estão hiper-cientes da falta. Tudo, desde a segurança, ao amor, ao dinheiro e aos recursos, parece ser restrito ou estar em falta. Passamos quantidades desmesuradas de tempo a calcular quanto temos, queremos e não temos e quanto todos os outros têm, precisam e querem.

O que torna esta constante avaliação e comparação tão contra-producentes é o facto de, muitas vezes, compararmos as nossas vidas, casamentos, famílias ou comunidades a visões inalcançáveis e mediáticas de perfeição, ou de medirmos a nossa realidade em relação à nossa própria versão fictícia de quão boa é a vida de outra pessoa.

A nostalgia também é uma forma perigosa de comparação. Pense na frequência com que compara a sua vida com uma memória de bem-estar que a nostalgia alterou de tal forma na sua mente que ela nem chegou realmente a existir: «Lembram-se quando...? Nesse tempo é que era...»

## A origem da escassez

A escassez não se estabelece numa cultura de um dia para o outro. Mas a sensação de escassez prospera em culturas com propensão à vergonha, profundamente imersas na comparação e fraturadas pela desmotivação. (Por cultura com propensão à vergonha não quero dizer que se tenha vergonha da nossa identidade coletiva, mas que existe um grande número de pessoas a travar-se com a questão da desvalorização que molda a sociedade.)

Durante a última década, testemunhei grandes alterações no *zeitgeist* do meu país. Constatei-o nos dados e sinceramente vi-o no rosto das pessoas que encontro, entrevisto e com quem falo. O mundo nunca foi um local fácil, mas a última década foi tão traumática para tantas pessoas que isso provocou mudanças na nossa cultura. Passámos pelo 11 de Setembro, por várias guerras, recessão, catástrofes naturais, e pelo aumento da violência gratuita e dos tiroteios nas escolas. Sobrevivemos e estamos a sobreviver a acontecimentos que rompem com a nossa sensação de segurança de tal modo que as vivemos como trauma, ainda que não estivéssemos diretamente envolvidos. E no que toca aos números assombrosos de pessoas desempregadas ou subempregadas, creio que cada um de nós foi diretamente afetado ou conhece alguém muito próximo que foi diretamente afetado por isso.

A preocupação com a escassez é a versão da nossa cultura do stress pós-traumático. Isto acontece quando passamos por demasiadas coisas e em vez de nos curarmos (o que requer vulnerabilidade), ficamos zangados e com medo e atacamo-nos uns aos outros. Não é apenas a cultura mais abrangente que está em sofrimento: encontrei a mesma dinâmica em ação na cultura familiar, na cultura laboral, na cultura escolar e na cultura das comunidades. E todas partilham a mesma fórmula de vergonha, comparação e distanciamento. A escassez vem à superfície devido a estas condições e perpetua-as até a massa crítica das pessoas começar a fazer escolhas diferentes e a dar uma nova forma às culturas mais pequenas a que pertence.

Uma forma de pensar nas três componentes da escassez e de como influenciam a cultura é refletir sobre as perguntas que se seguem. Ao ler estas perguntas, é útil lembrar-se de qualquer cultura ou sistema social de que faça parte, quer seja a sua sala de aula, a sua família, a sua comunidade ou talvez os seus colegas de trabalho:

- 1. Vergonha:** O medo do ridículo e a depreciação são usados para gerir as pessoas e/ou para manter as pessoas na linha? A autoestima está relacionada com a realização, a produtividade ou o cumprimento? A culpabilização e a censura são normas? As censuras e os insultos são predominantes? E o favoritismo? O perfeccionismo é uma questão problemática?
- 2. Comparação:** A competição saudável pode ser benéfica, mas existe uma constante comparação e hierarquização notória ou dissimulada? A criatividade foi sufocada? As pessoas são classificadas segundo um padrão limitado em vez de serem reconhecidas pelos seus dons únicos e contributos? Existe uma forma de ser ideal ou um tipo de talento que é usado para medir o valor de todos os outros?
- 3. Distanciamento:** As pessoas têm medo de correr riscos ou experimentar coisas novas? É mais fácil ficar calado do que partilhar histórias, experiências e ideias? Existe a sensação de que ninguém está verdadeiramente a prestar atenção ou a ouvir? Estão todos a lutar para serem vistos e ouvidos?

Quando olho para estas perguntas e penso na cultura em termos gerais, nos meios de comunicação social e no panorama social, económico e político, as minhas respostas são SIM, SIM e SIM!

Quando penso sobre a minha família à luz destas perguntas, sei que são precisamente estas questões que eu e o meu marido, Steve, trabalhamos para superar a cada dia. Utilizo a palavra *superar* porque para desenvolver um relacionamento, criar uma família, criar uma cultura organizacional, gerir uma escola ou apoiar uma comunidade, tudo de um modo fundamentalmente

oposto às normas culturais motivadas pela escassez, é preciso consciência, empenho e trabalho... a cada dia que passa. A cultura mais abrangente está sempre a pressionar e, a menos que estejamos dispostos a repeli-la e a lutar por aquilo em que acreditamos, a regra torna-se um estado de escassez. Somos impelidos a «ousar ser grandes» sempre que fazemos escolhas que põem em causa o clima social de escassez.

A abordagem contrária a viver em escassez não assenta na abundância. Na verdade, acredito que a abundância e a escassez são duas faces da mesma moeda. O oposto de «nunca ser suficiente» não é a abundância ou «mais do que alguma vez pode imaginar». O oposto da escassez é ser suficiente ou aquilo a que chamo *plenitude*. Como expliquei na Introdução, a plenitude abrange muitos princípios, mas no seu centro está a vulnerabilidade e o merecimento: deparar-me com a incerteza, a exposição e os riscos emocionais e saber que sou o suficiente.

Se regressar aos três grupos de perguntas sobre escassez que coloquei há pouco, e se perguntar a si mesmo se estaria disposto a ser vulnerável ou a ousar ser grande em qualquer contexto definido por estes valores, a resposta para a maioria de nós seria um não categórico. Se perguntar a si mesmo se estas condições levam ao cultivo do merecimento, a resposta é novamente não. As maiores baixas de uma cultura de escassez são a nossa disponibilidade em assumir as nossas vulnerabilidades e a nossa capacidade de lidar com o mundo, partindo do merecimento.

Depois de ter realizado este trabalho nos últimos doze anos e de observar a escassez a brutalizar as nossas famílias, organizações e comunidades, diria que a única coisa que temos em comum é estarmos fartos de sentir medo. Todos queremos ser valentes. Queremos ousar ser grandes. Estamos cansados da conversa que se centra em «O que devemos temer?» e «Quem devemos culpar?».

No próximo capítulo, vamos falar sobre os mitos da vulnerabilidade que alimentam a escassez e como a coragem começa quando aparecemos e deixamos que nos vejam.

«Uma das ironias da vida moderna é que tantas pessoas se sintam isoladas precisamente pelos sentimentos que têm em comum: incluindo o medo de falhar e a sensação de não ser o suficiente. Brené Brown ilumina estas zonas negras das emoções humanas e revela como elas podem corroer o nosso bem-estar.

Se é estudante, pai, empregado, chefe, ou apenas alguém que pretende viver de forma mais plena, leia este livro.»

**SIR KEN ROBINSON**, especialista em educação e inovação

É comum reprimirmos emoções como o medo, a mágoa ou a desilusão para nos defendermos a todo o custo de eventuais erros e fracassos. Essa atitude leva-nos muitas vezes a fechar as portas ao amor e aos outros. Se é assim que vive, então não está a ter as experiências marcantes que dão significado à vida.

Durante 12 anos, Brené Brown desenvolveu uma pesquisa pioneira sobre a imperfeição humana cujas conclusões apresenta neste livro. Abordando os temas da vulnerabilidade, medo, vergonha e imperfeição, a autora expõe as suas principais ideias e estratégias de sucesso, e faz grandes revelações, desafiando-nos a mudar a maneira como vivemos e nos relacionamos.

«O que este livro tem de espantoso é a combinação única de investigação académica e tom informal. O mundo precisa deste livro, e o estilo singular da autora, entre o afetuoso, o divertido e o inspirador, fazem dela a pessoa ideal para nos inspirar a ter a coragem de ser imperfeitos.»

**HARRIET LERNER**, autora bestseller

LEIA TAMBÉM  
DA MESMA AUTORA:



**nascente**  
o curso da sua vida

20|20 editora

ISBN 978-989-668-853-0



9 789896 688530

Desenvolvimento Pessoal