

A presente edição segue a grafia do novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa

info@marcador.pt  
www.marcador.pt  
facebook.com/marcadoreditora

© 2016

Direitos da edição portuguesa reservados para Marcador Editora  
uma empresa Editorial Presença  
Estrada das Palmeiras, 59  
Queluz de Baixo  
2730-132 Barcarena

© 2015, Brené Brown

Publicado por acordo com WME  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida em qualquer forma sem permissão por escrito.  
Agradece-se reconhecidamente às seguintes entidades pela autorização para reimpressão de material anteriormente publicado:  
BMG Rights Management (US) LLC: Excerto de «In Spite of Ourselves», letra e música de John Prine, copyright © 1999, Weona Music (BMI)/BMG Bumblebee (BMI). Todos os direitos administrados por BMG Rights Management (US) LLC. Todos os direitos reservados. Usado com permissão de BMG Rights Management (US) LLC.  
Hal Leonard Corporation: Excerto de «The Devil Went Down to Georgia», letra e música de Charlie Daniels, John Thomas Crain, Jr., William Joel DiGregorio, Fred Laroy Edwards, Charles Fred Hayward, e James Wainwright Marshall, copyright © 1979, Songs of Universal, Inc. Todos os direitos reservados. Usado com permissão de Leonard Corporation.  
Sony/ATV Music Publishing LLC: Excerto de «Delta», autoria de David Crosby, copyright © 1982 Stay Straight Music; excerto de «Hallelujah», autoria de Leonard Cohen, copyright © 1985 Sony/ATV Songs LLC. Todos os direitos de ambos os títulos administrados por Sony/ATV Music Publishing LLC., 424 Church Street, Suite 1200, Nashville, TN 37219. Todos os direitos reservados. Usado com permissão.

Título original: *Rising Strong*

Título: *A Força da Coragem – O Reconhecimento, o Confronto, a Revolução*

Autora: Brené Brown

Ilustrações: © 2015 Simon Walker

Tradução: Francisco Silva Pereira

Revisão: Isabel Garcia

Paginação: Gráfica 99, Lda.

Design de capa original: Simon Walker

<http://www.simonwalkertype.com/about/>

Diretor de arte: Greg Mollica. Todos os direitos reservados

Arranjo de capa: Marina Costa / Marcador

Impressão e acabamento: Multitipo – Artes Gráficas, Lda.

ISBN: 978-989-754-226-8

Depósito legal: 405 807/16

1.ª edição: março de 2016

# *Índice*

Uma Nota Sobre a Investigação:  
As «Estórias» Como Metodologia 11

Verdade e Desafio:  
Uma Introdução 17

## **UM**

A Física da Vulnerabilidade 31

## **DOIS**

A Civilização Termina na Linha de Água 41

## **TRÊS**

Assumir as Nossas Histórias 65

## **QUATRO**

O Reconhecimento 71

## **CINCO**

O Confronto 103

## **SEIS**

Ratos de Esgoto e Trocistas 123

**SETE**

Os Corajosos e os Destroçados 153

**OITO**

Alvo Fácil 179

**NOVE**

Reciclar o Fracasso 203

**DEZ**

Temos de Dançar com Quem Nos Leva ao Baile 233

**ONZE**

A Revolução 267

**APÊNDICES**

Notas Sobre o Trauma e a Dor Complicada 283

Encontrar um Profissional Daring Way Certificado 285

*A Imperfeição É Uma Virtude* - Sumário dos Ensinaamentos-Chave 286*A Coragem de Ser Imperfeito* - Sumário dos Ensinaamentos-Chave 288

Um Coração Agradecido 292

Notas 294

Sobre a Autora 303

## *Uma Nota Sobre a Investigação*

AS «ESTÓRIAS» COMO METODOLOGIA

Na década de 1990, quando comecei a dedicar-me aos estudos sociais, a ciência encontrava-se no meio de um debate polarizante a respeito da natureza do conhecimento e da verdade. *A sabedoria derivada da experiência é mais ou menos valiosa do que os dados obtidos por uma investigação controlada? Qual a investigação que devemos aceitar nas nossas publicações científicas e qual a que devemos rejeitar?* Era um debate aceso que muitas vezes causava fricções consideráveis entre professores.

Sendo alunos de doutoramento, éramos muitas vezes forçados a tomar partido. Os nossos professores de investigação ensinavam-nos a preferir as provas e não a experiência, a razão e não a fé, a ciência e não as artes, os dados e não a história. Ironicamente, ao mesmo tempo, os nossos outros professores ensinavam-nos que no campo dos estudos sociais devíamos desconfiar de falsas dicotomias – daquelas fórmulas «és isto ou és aquilo». De facto, aprendemos que, perante dilemas deste género, a primeira pergunta que devemos fazer é: «Quem é que beneficia se forçarmos as pessoas a escolher?».

Se aplicássemos a pergunta «Quem beneficia?» ao debate dos estudos sociais, a resposta era clara: os investigadores quantitativos tradicionais beneficiavam se se decidisse que o seu trabalho era o

único caminho para a verdade. E a tradição estava em vantagem na minha universidade, com pouca ou nenhuma formação disponível em termos de métodos qualitativos, sendo quantitativa a única opção de dissertação. Só existia um compêndio que abordava a investigação qualitativa, e a sua sobrecapa era cor-de-rosa – era muitas vezes referido como o livro de investigação «das raparigas».

Para mim, este debate tornou-se pessoal quando me apaixonei pela investigação qualitativa – pela investigação teórica fundamentada, para ser mais específica. Reagi seguindo em frente, encontrando alguns aliados dentro e fora da minha universidade. Escolhi como metodologista Barney Glaser, da San Francisco Medical School da Universidade da Califórnia, o qual, juntamente com Anselm Strauss, é o fundador da teoria fundamentada.

Ainda são fortes os efeitos de um editorial que li na década de 1990, intitulado «Muitas Maneiras de Saber». Era escrito por Ann Hartman, a influente editora de uma das publicações mais prestigiadas da época. Nesse editorial, ela escrevia:

Esta editora assume a posição de que existem muitas verdades e existem muitas maneiras de saber. Cada descoberta contribui para o nosso conhecimento, e cada maneira de saber aprofunda o nosso entendimento e acrescenta uma outra dimensão à nossa forma de ver o mundo (...). Por exemplo, atualmente, os estudos de grande escala das tendências no matrimónio fornecem informação útil sobre uma instituição social em rápida mudança. Mas se formos ao âmago de um casamento, como acontece em *Quem Tem Medo de Virginia Woolf?*, temos a rica complexidade de um matrimónio, levando-nos a novos discernimentos. E, na realidade, como Clifford Geertz (...) salientou, os pensadores inovadores de muitos campos estão a diluir os géneros, a encontrar arte na ciência e ciência na arte e teoria social em toda a criação e atividade humana.

Sucumbi ao receio e à escassez (a sensação de que o método de investigação que eu escolhera não era suficiente) durante os primeiros anos da minha carreira como professora com ambições na docência universitária e na investigação. Sentia-me uma intrusa enquanto investigadora qualitativa, pelo que, por uma questão de segurança, optei por ficar o mais perto possível dos defensores do «se não podes medi-lo, não existe». Isto convinha às minhas ambições políticas e ao meu profundo desagrado pela incerteza. Mas nunca consegui deixar de pensar naquele editorial. E, atualmente, digo com orgulho que sou uma investigadora-contadora-de-histórias porque acredito que o conhecimento mais útil a respeito do comportamento humano se baseia nas experiências vividas pelas pessoas. Sinto-me incrivelmente grata a Ann Hartman pela sua coragem ao assumir esta posição, a Paul Raffoul, o professor que me deu uma cópia daquele artigo, e a Susan Robbins, que corajosamente presidiu à minha comissão de dissertação.

Ao ler este livro, o leitor irá ver que não acredito que a fé e a razão sejam inimigos naturais. Acredito que o nosso desejo humano de certeza e que a nossa tantas vezes desesperada necessidade de «ter razão» nos levaram a esta falsa dicotomia. Não confio num teólogo que rejeite a beleza da ciência, nem num cientista que não acredite no poder do mistério.

Graças a esta minha crença, encontro agora conhecimento e verdade numa grande variedade de fontes. Neste livro, o leitor irá encontrar citações de estudiosos e de cantores. Eu cito investigações e filmes. Partilho uma carta de um mentor que me ajudou a entender o significado de ficarmos com o coração destroçado e um editorial sobre nostalgia da autoria de um sociólogo. Não vou dizer que os Crosby, Stills & Nash são académicos, mas também não irei diminuir a capacidade que os artistas têm de captar o que é verdadeiro no espírito humano.

Também não vou fingir que sou uma especialista em todos os tópicos que se revelaram importantes na investigação deste livro.

Em vez disso, vou partilhar o trabalho de outros investigadores cuja obra traduz com precisão aquilo que emergiu nos meus dados. Estou desejosa de apresentar alguns destes pensadores e artistas que dedicaram a sua carreira à exploração dos processos interiores da emoção, do pensamento e do comportamento.

Com o tempo, passei a acreditar que todos queremos expor-nos e ser vistos nas nossas vidas. Isto quer dizer que todos lutamos e caímos; todos sabemos o que quer dizer ser corajoso e sentir-se destruído. Ainda bem que vamos fazer esta viagem juntos. Como Rumi diz: «Estamos todos apenas a levar-nos uns aos outros a casa.»

Para mais informação sobre a minha metodologia e investigação atual, visite o meu *website*, [brenebrown.com](http://brenebrown.com).

Obrigada por me acompanhar nesta aventura.

A handwritten signature in black ink, reading "Brené". The script is fluid and cursive, with a prominent flourish on the letter 'e'.

*A verdade é que*

**CAIR DÓI.**

**O DESAFIO É**

*não perdermos a*

**CORAGEM**

*e* **PROCURARMOS**

**UMA FORMA DE NOS**

**LEVANTARMOS.**

# *Verdade e Consequência*

## UMA INTRODUÇÃO

Durante uma entrevista em 2013, um jornalista disse-me que, depois de ler *A Imperfeição É Uma Virtude* e *A Coragem de Ser Imperfeito*, teve vontade de começar a resolver os seus problemas relacionados com vulnerabilidade, coragem e autenticidade. Riu-se e perguntou-me: «Parece-me que pode ser um longo caminho. Pode dizer-me qual é o lado positivo de fazer este trabalho?» Respondi-lhe que, com tudo o que tenho de profissional e de pessoal, acredito que a vulnerabilidade – a vontade de nos expormos e de sermos vistos sem qualquer garantia de resultados – é o único caminho para obtermos mais amor, uma maior sensação de pertença e mais alegria. Ele não demorou a perguntar: «E o lado negativo?» Desta vez, fui eu quem se riu. «Havemos de tropeçar, cair e levar uma valente tarefa.»

Seguiu-se uma longa pausa antes de ele me perguntar: «Esta é a parte em que você me diz que acredita que sermos ousados ainda compensa?» Respondi com um firme «sim», seguido de uma confissão: «Hoje, é um “sim” convicto porque não estou estatelada depois de uma queda dura. Mas, mesmo no meio de uma batalha, ainda diria que fazer *isto* não só compensa: *isto* é viver uma vida sincera, incondicional. Mas garanto-lhe que, se me fizesse essa pergunta no meio de uma queda, eu estaria muito menos entusiasmada

e muito mais irritada. Não sou muito boa em quedas nem a procurar uma forma de me levantar.»

Passaram dois anos desde esta entrevista – dois anos a praticar ser corajosa e a expor-me – e a vulnerabilidade continua a ser desconfortável e cair continua a doer. Há de ser sempre assim. Mas estou a aprender que o processo de lutar e percorrer a dor tem tanto a oferecer como o processo de ser corajoso e de se expor.

Durante estes últimos anos, tive o privilégio de passar algum tempo com várias pessoas incríveis. Variam desde grandes empresários e líderes de empresas da *Fortune 500* a casais que mantiveram uma relação de amor durante mais de trinta anos, e pais que se esforçam por mudar o sistema de ensino. Enquanto eles partilhavam as suas experiências e histórias de coragem, de queda e de voltarem a levantar-se, eu não parava de me perguntar: «O que é que estas pessoas com relações fortes, pais com uma profunda ligação com os seus filhos, professores que promovem a criatividade e a aprendizagem, sacerdotes que conduzem os outros na fé e líderes de confiança, têm em comum?» A resposta era clara: elas reconheciam o poder da emoção e não tinham medo de aceitar o desconforto.

Ainda que a vulnerabilidade seja onde nascem muitas das experiências enriquecedoras pelas quais ansiamos – amor, pertença, alegria, criatividade e confiança, para referir apenas algumas –, o processo de recuperar a nossa segurança emocional a meio de uma batalha é onde a nossa coragem é posta à prova e onde os nossos valores são moldados. Levantarmo-nos mais fortes depois de uma queda é a forma que temos de cultivar a sinceridade e o empenho nas nossas vidas; é o processo que mais tem a ensinar-nos sobre quem somos.

Durante os últimos dois anos, eu e a minha equipa também recebemos todas as semanas *emails* de pessoas que escrevem: «Fui ousado. Fui corajoso. Levei uma tarefa e agora estou de rastos. Como é que me levanto?» Quando estava a escrever *A Imperfeição É Uma Virtude* e *A Coragem de Ser Imperfeito*, eu sabia que, em última análise,

estaria a escrever um livro sobre cair. Não deixei de recolher os meus dados, e o que aprendi sobre como sobreviver à dor salvou-me vezes sem conta. *Salvou-me e, durante o processo, mudou-me.*

Eis como vejo o progresso do meu trabalho:

*A Imperfeição É Uma Virtude* – Sê tu mesmo.

*A Coragem de Ser Imperfeito* – Entrega-te totalmente.

*A Força da Coragem* – Cai. Levanta-te. Tenta de novo.

O fio condutor que percorre estes três livros é o nosso desejo de viver uma vida sincera. Defino «vida sincera» como empenharmos-nos em viver a vida com mérito. Significa cultivar a coragem, a compaixão e a conexão necessárias para acordar de manhã e pensar: «Não importa o que fica feito nem o quanto fica por fazer, eu sou suficiente.» É deitarmos-nos à noite e pensarmos: «Sim, sou imperfeito e vulnerável e por vezes tenho medo, mas isso não altera a verdade de que sou corajoso, digno de ser amado e de sentir que pertença.»

Tanto *A Imperfeição É Uma Virtude*, como *A Coragem de Ser Imperfeito* são livros de «apelo às armas». Falam de termos coragem para nos expormos, mesmo que tal implique fracasso, dor, vergonha e, possivelmente, desgosto. Porquê? Porque escondermo-nos, fingirmos e protegermo-nos contra a vulnerabilidade está a matar-nos: a matar o nosso ânimo, as nossas esperanças, o nosso potencial, a nossa criatividade, a nossa capacidade de liderar, o nosso amor, a nossa fé e a nossa alegria. Penso que estes livros tiveram uma receção tão positiva por duas simples razões: estamos fartos de ter medo e estamos cansados de nos acotovelarmos para defender a nossa autoestima.

Queremos ser corajosos e, lá no fundo, sabemos que sermos corajosos requer que sejamos vulneráveis. A boa notícia é que acredito que estamos a fazer grandes progressos. Aonde quer que vá, encontro pessoas que me dizem que estão a dar lugar à vulnerabilidade e à incerteza – que isso está a mudar as suas relações e a sua vida profissional.

Recebemos milhares de *emails* de pessoas que falam das suas experiências na prática das Dez Orientações de *A Imperfeição É Uma Virtude* – mesmo as mais difíceis, como cultivar a criatividade, a diversão e a autocompaixão. Trabalhei com administradores, professores e pais que estão a fazer grandes esforços para implantar uma mudança cultural baseada na ideia de se expor e ousar. A experiência tem excedido tudo o que alguma vez imaginei há dezasseis anos, quando o meu marido, Steve, me perguntou: «Que visão tens para a tua carreira?» e eu respondi: «Quero iniciar uma conversa global sobre a vulnerabilidade e a vergonha.»

Se vamos expor-nos e amar com todo o coração, vamos conhecer o desgosto. Se vamos experimentar coisas novas e inovadoras, vamos falhar. Se vamos correr o risco de nos preocuparmos e de nos dedicarmos, vamos saber o que é a desilusão. Não importa se a nossa dor é causada por uma separação penosa ou se estamos a debater-nos com algo menor, como um comentário espontâneo de um colega ou uma discussão com a sogra. Se conseguirmos aprender a abrir caminho através destas experiências e assumir as nossas histórias de luta, podemos ser nós a escrever os nossos finais de coragem. Quando assumimos as nossas histórias, evitamos ficar presos como personagens em histórias contadas por outros.

A epígrafe de *A Coragem de Ser Imperfeito* é a poderosa citação do discurso «Man in the Arena» de Theodore Roosevelt em 1910:

Não é a crítica que importa; não é o homem quem aponta o dedo quando o homem forte tropeça, nem onde quem fez podia ter feito melhor. O crédito pertence ao homem que se encontra realmente na arena, cujo rosto está manchado pela poeira, pelo suor e pelo sangue; que tenta corajosamente... que, na melhor das hipóteses, conhece por fim o triunfo dos feitos de valor, e que, na pior das hipóteses, se falhar, pelo menos falhou ao *ousar com grandeza*.

Trata-se de uma citação inspiradora que realmente se tornou uma pedra de toque para mim. Todavia, na qualidade de alguém que passa muito tempo na arena, gostaria de centrar-me numa parte específica do discurso de Roosevelt: «O crédito pertence ao homem que se encontra realmente na arena, cujo rosto está manchado pela poeira, pelo suor e pelo sangue» – PONTO. (Imaginem o som de uma agulha a riscar um disco.) Parou aqui. Antes de ouvir tudo sobre triunfo ou proezas, é aqui que quero atrasar o tempo para poder perceber exatamente o que acontece a seguir.

Estamos de cara no chão na arena. Talvez a assistência tenha ficado em silêncio, como acontece nos jogos de futebol ou nos jogos de hóquei em campo da minha filha, quando os jogadores se ajoelham no relvado porque alguém se magoou. Ou talvez o público tenha começado a vaiar e a troçar. Ou talvez tenhamos aquela capacidade de ouvir apenas o nosso pai a gritar: «Levanta-te! Avança!»

Os nossos momentos de «cara no chão» podem ser grandes, como sermos despedidos ou descobrirmos que fomos traídos, ou podem ser pequenos, como saber que um filho mentiu a respeito das notas na escola, ou sofrer uma desilusão no emprego. As arenas invocam sempre uma imagem de grandiosidade, mas uma arena é qualquer momento ou lugar em que nos arriscámos a expor-nos e a ser vistos. Arriscarmos parecer trapalhões e desajeitados numa nova aula de exercício físico é estarmos numa arena. Liderar uma equipa no emprego é uma arena. Um momento difícil como pais coloca-nos na arena. Estarmos apaixonados é, definitivamente, uma arena.

Quando comecei a pensar nesta investigação, olhei para os dados e perguntei-me: «O que é que acontece quando estamos de cara no chão? O que é que se passa nesse momento? O que é que têm em comum as mulheres e os homens que conseguiram levantar-se a custo e encontraram a coragem para tentar de novo? O que é a *força da coragem?*»

Eu não tinha a certeza de que fosse possível retardar o tempo para capturar este processo, mas Sherlock Holmes deu-me inspiração para tentar. No início de 2014, eu estava a afogar-me em dados e a minha confiança começava a vacilar. Regressava também de umas férias difíceis, em que passara a maior parte do tempo a combater um vírus respiratório que atingira Houston como um furacão. Numa noite de fevereiro, aninhei-me no sofá com a minha filha, Ellen, para assistir à nova temporada de *Sherlock* com Benedict Cumberbatch e Martin Freeman. (Sou uma grande fã.)

Na terceira temporada, há um episódio em que Sherlock é baleado. (Não se preocupe, não vou dizer quem foi nem porquê, mas, uau, eu não estava à espera.) No momento em que ele é atingido, o tempo para. Em vez de cair imediatamente, Sherlock entra no seu «palácio mental» – aquele louco lugar cognitivo onde ele vai buscar recordações a arquivadores cerebrais, traça trajetos de automóvel e estabelece ligações impossíveis entre factos aleatórios. Durante os cerca de dez minutos seguintes, muitas das personagens recorrentes surgem na sua mente, cada uma delas a trabalhar na sua área de especialização e a explicar-lhe a melhor forma de se manter vivo.

Primeiro, aparece a médica legista londrina que tem uma paixão assolapada por Sherlock. Ela abana a cabeça e olha para ele – que parece completamente atónito perante a sua incapacidade de perceber o que está a acontecer – e comenta: «Não é como nos filmes, pois não, Sherlock?» Auxiliada por um membro da equipa forense da New Scotland Yard e pelo ameaçador irmão de Sherlock, ela explica a física da forma como ele deve cair, como funciona o choque e o que ele pode fazer para não perder a consciência. Os três avisam-no de quando a dor está próxima e dizem-lhe o que pode esperar. Aquilo que provavelmente demora três segundos em tempo real, desenrola-se durante mais de dez minutos no ecrã. Achei que o argumento era genial e ganhei nova energia para o meu projeto de câmara lenta.

O meu objetivo para este livro é o de retardar os processos em que caímos e nos levantamos: trazer à nossa consciência todas as opções que se desenrolam à nossa frente durante esses momentos de desconforto e de dor, e explorar as consequências dessas opções. Muito à semelhança dos meus outros livros, vou usar a investigação e a narração de histórias para revelar o que aprendi. A única diferença é que, aqui, vou partilhar muitas mais histórias pessoais. Estas narrativas concedem-me não só um lugar na primeira fila para assistir ao que se passa no palco, mas também um livre-trânsito para os bastidores, onde tenho acesso aos pensamentos, sentimentos e comportamentos que têm lugar atrás da cena. Nas minhas histórias tenho os pormenores. É como assistir ao *director's cut* de um filme ou escolher o bónus num DVD que nos permite ouvir o realizador a explicar decisões e processos de raciocínio. Isto não quer dizer que não consiga captar pormenores das experiências de outras pessoas – faço-o constantemente. Apenas não consigo entretecer a história, o contexto, a emoção, o comportamento e o pensamento com a mesma densidade.

Durante as fases finais do desenvolvimento da teoria de recuperar a força, encontrei-me com pequenos grupos de pessoas familiarizadas com o meu trabalho para partilhar as minhas conclusões e recolher *feedback* quanto às suas perspetivas a respeito da adequação e relevância da teoria. Eu estava no caminho certo? Mais tarde, dois dos participantes desses encontros procuraram-me para partilhar as suas experiências de aplicação do processo de recuperar a força nas suas vidas. Fiquei comovida com o que eles partilharam e perguntei se poderia incluí-lo neste livro. Ambos concordaram, pelo que lhes estou agradecida. As suas histórias são poderosos exemplos.

A nível cultural, penso que a ausência de uma conversa sincera a respeito do trabalho duro que é preciso para a transição entre estar de cara no chão na arena e recuperar a força deu origem a duas situações perigosas: uma propensão para dourar cascalho e um défice de *durice*.

## DOURAR CASCALHO

Já todos caímos e todos temos os joelhos esfolados e os corações magoados para o provar. Mas é mais fácil falar de cicatrizes do que mostrá-las, com todos os sentimentos implicados assim expostos. E é raro vermos feridas que estejam em vias de sarar. Não sei se é porque sentimos demasiada vergonha para deixar que alguém observe um processo tão íntimo como é ultrapassar a dor, ou se é porque, mesmo quando encontramos coragem para partilhar a nossa cura ainda incompleta, as pessoas, por reflexo, desviam o olhar.

Gostamos muito mais que as histórias sobre cair e levantar sejam inspiradoras e bem desinfectadas. A nossa cultura é abundante nessas histórias. Num discurso de trinta minutos, encontramos normalmente trinta segundos dedicados a «Mas consegui voltar a levantar-me» ou «E então conheci uma outra pessoa», ou, no caso das minhas palestras TED, simplesmente «foi uma batalha campal».

Gostamos que as histórias de recuperação percorram rapidamente as trevas para podermos chegar ao final redentor e arrebatador. Receio que esta falta de relatos honestos a respeito de como vencer a adversidade tenha criado uma Idade do Ouro do Fracasso. Os últimos anos deram origem a conferências do fracasso, festivais do fracasso e até prémios do fracasso. Não me interpretem mal. Adoro e continuo a defender a ideia de entendermos e aceitarmos o fracasso como parte de qualquer esforço meritório. Mas aceitar o fracasso sem reconhecer a dor e o medo reais que ele pode causar, nem a jornada complexa subjacente ao aprender a levantar, é o mesmo que dourar cascalho. Destituir o fracasso das suas consequências emocionais reais é destituir os conceitos de determinação e resistência das qualidades que os tornam tão importantes: tenacidade, persistência e perseverança.

Sim, não pode existir inovação, aprendizagem ou criatividade sem fracasso. *Mas fracassar é doloroso. Alimenta os «eu podia» e «eu*

*devia», o que implica que, muitas vezes, a crítica e a vergonha estejam à espera para nos apanhar.*

Sim, concordo com Tennyson, que escreveu: «É melhor ter amado e perdido do que nunca ter amado de todo.» *Mas um coração partido deixa-nos sem fôlego, e as sensações de perda e de saudade podem fazer com que seja muito difícil levantarmo-nos de manhã. Aprender a confiar e querer amar de novo pode parecer impossível.*

Sim, se nos interessarmos o suficiente e ousarmos o suficiente, haveremos de conhecer a desilusão. *Mas nesses momentos em que a desilusão se apodera de nós e estamos a tentar desesperadamente ultrapassar o que vai ou não vai acontecer, a morte das nossas expectativas pode ser inacreditavelmente dolorosa.*

O trabalho realizado por Ashley Good é um excelente exemplo de como temos de aceitar a emoção difícil da queda. Good é fundadora e administradora da Fail Forward – um projeto social com a missão de ajudar as organizações a desenvolver culturas que encorajem a tomada de riscos, a criatividade e a adaptação necessárias à inovação. Ela começou a trabalhar no Gana com a Engineers Without Borders Canada (EWB) e foi fundamental para o desenvolvimento dos relatórios de fracasso da EWB e da AdmittingFailure.com, uma espécie de relatório de fracasso *online* onde qualquer um pode apresentar histórias de fracasso e de aprendizagem.

Estes primeiros relatórios constituíram tentativas ousadas para quebrar o silêncio que rodeia o fracasso no setor não-lucrativo – um setor dependente de subsídios externos. Frustrada com as oportunidades perdidas devido a esse silêncio, a EWB reuniu os seus fracassos e publicou-os num bonito relatório anual. O empenho desta organização na resolução de alguns dos problemas mais difíceis do mundo, como a pobreza, exige inovação e aprendizagem, pelo que deu prioridade aos seus objetivos e não ao «fazer boa figura» e, assim, deu origem a uma revolução.

Na sua importante comunicação durante a FailCon Oslo – uma conferência anual sobre o fracasso realizada na Noruega –, Good

pediu à assistência que lhe desse exemplos de palavras que associavam ao termo «fracasso». Os presentes gritaram as seguintes: *tristeza*, *medo*, *fazer má figura*, *desespero*, *pânico*, *vergonha* e *desgosto*. Depois, ela mostrou o relatório de fracasso da EWB e explicou que aquelas trinta páginas bonitas incluíam catorze histórias de fracasso, provando assim que a EWB fracassara pelo menos catorze vezes durante o ano anterior. Depois, perguntou à mesma assistência que palavras usaria para descrever o relatório e as pessoas que tinham apresentado as suas histórias. Desta vez, as palavras gritadas incluíram: *útil*, *generoso*, *franco*, *conhecedor*, *ousado* e *corajoso*.

Good demonstrou assim que existe uma grande diferença entre a forma como pensamos no termo «fracasso» e a forma como pensamos nas pessoas e organizações suficientemente corajosas para partilhar os seus fracassos com o intuito de aprender e crescer. Ter a pretensão de que podemos chegar a *útil*, *generoso* e *ousado* sem ultrapassar emoções difíceis como *desespero*, *vergonha* e *pânico* é um pressuposto profundamente perigoso e equívoco. Em lugar de dourar o cascalho e tentar fazer com que o fracasso pareça moderno, estaríamos melhor se aprendêssemos a reconhecer a beleza da verdade e da tenacidade.

## O DÉFICE DE *DURICE*

Eu sei, *durice* é um termo estranho, mas não me ocorreu outro que captasse aquilo que quero dizer. Quando vejo alguém defender plenamente a sua verdade, ou quando vejo alguém cair, levantar-se e dizer: «Raios. Esta doeu mesmo, mas foi importante para mim e vou voltar à luta» –, a minha reação instintiva é: «Este é um dos duros.»

Existem atualmente demasiadas pessoas que, em vez de *sentir a dor* preferem *encenar a sua dor*, em vez de *admitir a dor*, estão a *infligir dor* a terceiros. Em vez de arriscar *sentirem-se desiludidas*, escolhem

*viver desiludidas*. O estoicismo emocional não é *durice*. Uma postura intempestiva não é *durice*. Bazófia não é *durice*. A perfeição deve ser praticamente a coisa mais distante da *durice*.

Para mim, o verdadeiro durão é aquela pessoa que diz: «A nossa família está mesmo a sofrer. Gostávamos de contar com o vosso apoio.» E o homem que diz ao seu filho: «Não faz mal estares triste. Acontece a todos. Só temos é que falar sobre isso.» E a mulher que diz: «A nossa equipa perdeu a bola. Temos de parar de atribuir culpas e conversar a sério sobre o que aconteceu, para podermos resolver a questão e avançar.» Aqueles que aceitam o desconforto e a vulnerabilidade e contam a verdade sobre as suas histórias são os verdadeiros durões.

Ousar é essencial para resolver os problemas do mundo que parecem insolúveis: pobreza, violência, desigualdade, direitos cívicos ignorados e um ambiente ameaçado, para referir apenas alguns. Mas, além de pessoas dispostas a exporem-se e a serem vistas, também precisamos de uma grande quantidade de durões dispostos a ousar, cair, procurar o caminho através de emoções difíceis e levantarem-se de novo. E precisamos dessa gente a liderar, a servir de modelo e a dar forma a uma cultura em todas as suas capacidades, incluindo pais, professores, administradores, líderes, políticos, clérigos, criativos e empresários.

Muito do que ouvimos hoje a respeito de coragem não passa de retórica vazia e inflacionada que disfarça medos pessoais em relação ao nosso carisma, nível de popularidade e à nossa capacidade de manter um certo nível de conforto e de estatuto. Precisamos de mais pessoas que estejam dispostas a demonstrar o que é arriscar e suportar um fracasso, uma desilusão, um arrependimento – pessoas dispostas a sentir a sua dor em vez de a transferirem para outros, pessoas dispostas a assumir as suas histórias, viver os seus valores e continuar a expor-se. Sinto-me tão privilegiada por ter passado os últimos anos a trabalhar com alguns verdadeiros durões, desde professores e pais a administradores, realizadores, veteranos de guerra, profis-

sionais de recursos humanos, orientadores escolares e terapeutas. Vamos explorar o que eles têm em comum ao longo deste livro, mas aqui fica um aperitivo: eles encaram o mundo emocional com curiosidade e enfrentam o desconforto de frente.

Espero que o processo delineado neste livro nos dê a linguagem e um mapa aproximado para nos orientarmos quando voltamos a levantar-nos. Estou a partilhar tudo o que sei, sinto, creio e experienciei a respeito de recuperar a força. Digo mais uma vez que aquilo que aprendi com os participantes nas minhas pesquisas continua a ser a minha salvação, pelo que estou profundamente grata. A verdade é que cair dói. O desafio é não perdermos a coragem e procurarmos uma forma de nos levantarmos.