

SHERYL SANDBERG
ADAM GRANT

PLANO B

COMO ENCARAR ADVERSIDADES,
DESENVOLVER RESILIÊNCIA
E ENCONTRAR FELICIDADE

Tradução
ANDRÉ FONTENELLE
ROGÉRIO W. GALINDO



FONTANAR

Copyright © 2017 by OptionB.Org

O selo Fontanar foi licenciado pela Editora Schwarcz S.A.

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,
que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

TÍTULO ORIGINAL Option B: Facing Adversity, Building Resilience, and Finding Joy

CAPA Keith Hayes e equipe da MiresBall

PREPARAÇÃO Lígia Azevedo

ÍNDICE REMISSIVO Probo Poletti

REVISÃO Valquíria Della Pozza e Luciane Gomide

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Sandberg, Sheryl

Plano B : como encarar adversidades, desenvolver
resiliência e encontrar felicidade / Sheryl Sandberg, Adam
Grant ; tradução André Fontenelle , Rogério W. Galindo.
— 1^a ed. — São Paulo : Fontanar, 2017.

Título original: Option B : Facing Adversity, Building Re-
silience, and Finding Joy.

Bibliografia.

ISBN 978-85-8439-077-9

i. Luto – Aspectos psicológicos 2. Morte – Aspectos
psicológicos 3. Perda – Aspectos psicológicos 4. Resiliên-
cia (Traço da personalidade) i. Grant, Adam. ii. Título.

17-04295

CDD-155.937092

Índice para catálogo sistemático:

i. Perda por morte : Aspectos psicológicos :
Biografia 155.937092

[2017]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORIA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone: (11) 3707-3500

www.facebook.com.br/Fontanar.br

*À memória de David Bruce Goldberg
2 de outubro de 1967 – 1º de maio de 2015*

Sempre vou te amar, Dave

Sumário

<i>Introdução</i>	9
1. Respirar de novo	19
2. Tirar o elefante da sala	33
3. A regra de platina da amizade	46
4. Autocompaixão e autoconfiança	57
5. Avançar	74
6. Recuperar a alegria	89
7. Criar filhos resilientes	100
8. Encontrar forças juntos	120
9. Errar e aprender no trabalho	133
10. Voltar a amar e a rir	146
<i>Desenvolvendo a resiliência juntos</i>	165
<i>Agradecimentos</i>	167
<i>Notas</i>	173
<i>Índice remissivo</i>	205
<i>Créditos das imagens</i>	215

Introdução

A última coisa que eu disse a ele foi: “Estou quase dormindo”.

Conheci Dave Goldberg no verão de 1996, quando mudei para Los Angeles e um amigo em comum nos convidou para jantar e assistir a um filme. Assim que o filme começou, caí no sono, repousando a cabeça em seu ombro. Dave gostava de dizer às pessoas que achou que aquilo queria dizer que eu estava a fim dele, até que um dia descobriu que — em suas palavras — “Sheryl cai no sono em qualquer lugar e apoiada em qualquer pessoa”.

Dave virou meu melhor amigo e comecei a me sentir em casa em Los Angeles. Ele me apresentou a pessoas legais, me mostrou alternativas para fugir do trânsito e fez questão de garantir que eu tivesse o que fazer nos feriados e fins de semana. Me ajudou a ser um pouco mais descolada, me apresentando a internet e músicas que eu nunca ouvira. Quando terminei com meu namorado, Dave apareceu para me consolar, embora meu ex fosse um ex-militar que dormia com uma arma carregada embaixo da cama.

Dave costumava dizer que se apaixonou por mim à primeira vista, mas teve que esperar um tempão até que eu me “ligasse e dispensasse aquele bando de idiotas”. Dave estava sempre alguns passos à minha frente. Até que um dia o alcancei. Seis anos e meio depois daquele filme, tensos, programamos uma viagem de uma semana juntos, sabendo que ou aquilo daria um novo rumo à nossa relação ou estragaria uma ótima amizade. Um ano depois, casamos.

Dave era meu porto seguro. Quando eu ficava nervosa, ele mantinha a calma. Quando eu ficava preocupada, ele me dizia que tudo ia dar certo. Quando eu não tinha certeza do que fazer, ele me ajudava a descobrir. Como qualquer casal, tínhamos nossos altos e baixos. Mesmo assim, Dave me permitiu vivenciar a experiência de ser compreendida profundamente, apoiada de verdade, amada total e absolutamente. Eu achava que ia passar o resto da minha vida repousando a cabeça em seu ombro.

Com onze anos de casados, fomos ao México, comemorar o aniversário de cinquenta anos de nosso amigo Phil Deutch. Meus pais ficaram na Califórnia, tomando conta de nossos filhos. A ideia de passar um fim de semana entre adultos era animadora. Na tarde de sexta-feira, estávamos à beira da piscina, jogando *Colonizadores de Catan* no iPad. Para minha surpresa, eu estava ganhando, ainda que desse umas pescadas. Quando me dei conta de que o cansaço talvez me levasse a perder, admiti: “Estou quase dormindo”. Entreguei os pontos e me recostei. Às 15h41, alguém tirou uma foto de Dave segurando o iPad, sentado ao lado do irmão, Rob, e de Phil. Eu apareço na frente deles, dormindo no chão, em cima de uma almofada. Dave está sorrindo.

Quando acordei, mais de uma hora depois, ele não estava lá. Fui nadar com o pessoal, supondo que ele tivesse ido se exercitar, como pretendia. Quando voltei ao quarto para tomar banho e ele também não estava lá, fiquei surpresa, mas não preocupada. Me arrumei para o jantar, olhei os e-mails e liguei para as crianças. Nossa filho estava chateado, porque ele e um amigo tinham ignorado as regras do parquinho e tentado subir numa grade, rasgando os tênis no processo. Ele contou tudo chorando. Eu disse que admirava sua franqueza, mas que papai e eu íamos conversar para decidir quanto íamos descontar da mesada dele para comprar um novo par. Ele não suportava a espera e tentou me forçar a resolver aquilo na hora. Eu respondi que era o tipo de decisão que papai e eu tomávamos juntos. Por isso, só ia poder dar uma resposta no dia seguinte.

Saí do quarto e desci as escadas. Dave não estava lá. Fui para a praia me juntar ao restante do grupo. Quando vi que ele tampouco estava ali, fui tomada pelo pânico. Havia algo errado. Gritei para Rob e

para a mulher dele, Leslye: “Dave não está aqui!”. Leslye respondeu gritando: “Onde é a academia?”. Apontei para uma escadaria próxima e saímos correndo. Ainda posso sentir minha respiração e a contração do meu corpo ao ouvir aquelas palavras. Sempre que alguém me diz “Onde é a academia?” meu coração acelera.

Encontramos Dave no chão, caído ao lado do elíptico, com o rosto ligeiramente azulado e virado para o lado esquerdo. Havia uma pequena poça de sangue sob sua cabeça. Gritamos. Comecei a tentar reanimação cardiorrespiratória. Rob me substituiu. Um médico apareceu e o substituiu.

A viagem de ambulância foram os trinta minutos mais longos da minha vida. Dave numa maca, com o médico tentando reanimá-lo. Eu no banco da frente, onde me obrigaram a sentar, chorando e implorando ao homem que me dissesse que meu marido ainda estava vivo. Mal podia acreditar como o hospital era longe. Quase nenhum carro dava passagem. Por fim, chegamos e o levaram por uma pesada porta de madeira, me impedindo de acompanhá-los. Sentei no chão, amparada por Marne Levine, mulher de Phil e uma de minhas melhores amigas.

Depois de um tempo que pareceu uma eternidade, fui conduzida a uma saleta. O médico entrou e sentou atrás da mesa. Eu sabia o que aquilo significava. Quando ele saiu, um amigo de Phil apareceu, me deu um beijo no rosto e disse: “Meus pêsames”. Essas palavras e esse beijo protocolar me deram a sensação de um pulo no tempo. Eu sabia que acabara de viver algo que ia se repetir sem parar.

Alguém me perguntou se eu queria ver Dave, para me despedir. Eu queria — e não queria ir embora. Tinha a impressão de que, se ficasse naquela sala, agarrada a ele, se me recusasse a abandoná-lo, acordaria daquele pesadelo. Quando Rob, o irmão dele, também em estado de choque, me disse que precisávamos ir, dei alguns passos, então virei e corri para dentro de novo, dando em Dave o abraço mais apertado que pude. Por fim, Rob gentilmente me separou dele. Marne me amparou ao longo de um corredor comprido, com os braços enlaçando minha cintura, me impedindo de correr de volta para aquela sala.

E assim começou o restante da minha vida. Era — e ainda é — uma vida que eu jamais teria escolhido, uma vida para a qual estava

totalmente despreparada. O inimaginável. Sentar com meus filhos e contar a eles que papai tinha morrido. Ouvir seus gritos, somados aos meus. O enterro. Gente falando de Dave no pretérito. Rostos conhecidos chegando um depois do outro e enchendo a casa, com o beijo obrigatório no rosto seguido sempre das mesmas palavras: “Meus pêsames”.

Quando chegamos ao cemitério, meus filhos saíram do carro e se jogaram no chão, incapazes de dar um passo. Deitei no gramado, abraçando os dois enquanto choravam. Vieram os primos e se deitaram conosco, formando uma enorme pirâmide de lágrimas. Braços adultos tentavam, em vão, protegê-los da dor.

A poesia, a filosofia e a física nos ensinam que a sensação do tempo que passa varia. O tempo ficou muito, muito mais lento. Dia após dia, o choro e o lamento de meus filhos preenchiam o ar. Quando eles não estavam chorando, eu os observava tensa, à espera do momento em que iam precisar de consolo. O restante do espaço disponível era preenchido por meu próprio choro e lamento — a maior parte dentro da minha cabeça, mas às vezes em voz alta. Eu estava no limbo: um imenso vazio preenchia meu peito e meu coração, me impedindo de pensar e até de respirar.

A dor era uma companheira exigente. Nos primeiros dias, semanas e meses, estava presente o tempo todo, não apenas sob a superfície, mas também nela. Queimando, ferindo, atormentando. Aí, como uma onda, se erguia e me atingia em cheio, como se fosse arrancar meu coração do peito. Nessas horas, eu sentia como se não pudesse suportar a dor nem mais um minuto, que dirá uma hora.

Via Dave caído no chão da academia. Via seu rosto no céu. De noite, eu o invocava, gritando para o vazio: “Dave, sinto sua falta. Por que você me abandonou? Volte, por favor. Eu te amo”. Todas as noites, eu chorava até dormir. Todas as manhãs, acordava e atravessava o dia automaticamente, muitas vezes sem acreditar que o mundo continuava a girar sem ele. Como as pessoas podiam seguir em frente, como se nada tivesse mudado? *Será que elas não sabiam?*

Acontecimentos banais viravam campos minados. Na reunião de pais, minha filha me mostrou o que havia escrito no caderno, oito meses antes, no primeiro dia de aula: “Estou no segundo ano. Queria

saber o que vai acontecer no futuro”. Para mim, foi como ser atropelada por um caminhão. Quando escreveu aquelas palavras, nem ela nem eu jamais poderíamos ter imaginado que ela perderia o pai antes do fim do ano letivo. *O segundo ano*. Baixei os olhos para as mãozinhas dela nas minhas, sua carinha fofo se erguendo para mim, para ver se eu tinha gostado da letra. Quase caí, e precisei fingir que tinha tropeçado. Enquanto caminhávamos pela sala, não ousei levantar os olhos, temendo encarar algum pai e simplesmente desmoronar.

As efemérides eram ainda mais arrasadoras. Dave dava a maior importância ao primeiro dia de aula. Tirava um monte de fotos antes de as crianças saírem. Tentei reunir ânimo para fazer o mesmo. No aniversário da minha filha, fiquei sentada no chão do meu quarto com minha mãe, minha irmã e Marne. Achei que não ia conseguir descer a escada e sobreviver à festa, muito menos com um sorriso no rosto. Eu sabia que precisava fazer aquilo, pela minha filha. E por Dave também. O problema é que eu queria fazer *com* Dave.

Havia momentos em que até eu achava alguma graça. Um dia, cortando o cabelo, comentei que estava tendo dificuldade para dormir. Minha cabeleireira baixou a tesoura e abriu com pompa a própria bolsa, de onde tirou calmantes de todos os tamanhos e formatos possíveis. Recusei, mas apreciei de verdade o gesto. Certa vez, estava ao telefone com meu pai, reclamando que todos os livros sobre luto tinham títulos horrorosos: *A importância vital da morte* ou *Aceite* (como se eu pudesse recusar). Enquanto conversávamos, chegou mais um: *Mude para o meio da cama*. Em outra ocasião, voltando para casa de carro liguei o rádio para me distrair. Cada música que tocava parecia pior que a outra. “Somebody That I Used to Know” [Alguém que eu conhecia]. Um horror. “Not the End” [Não é o fim]. Parece que é. “Forever Young” [Jovem para sempre]. Não é o caso. “Good Riddance: Time of Your Life” [Já vai tarde: o melhor momento da sua vida]. Não é não. Acabei parando em “Reindeer(s) Are Better than People” [Renas são melhores que gente], de *Frozen*.

Meu amigo Davis Guggenheim me disse que, com o trabalho de documentarista, aprendeu a deixar a história brotar sozinha. Quando ele inicia um projeto, não sabe para onde vai, porque a narrativa tem

seu próprio jeito e seu próprio tempo para se revelar. Receando que eu tentasse controlar meu luto, ele me incentivou a prestar atenção nele, mantê-lo por perto e deixar que se mostrasse. Ele me conhece bem. Andei à procura de maneiras de acabar com a dor, guardá-la numa caixinha e jogá-la fora. Durante as primeiras semanas e meses, fracassei. A angústia sempre levava a melhor. Até quando por fora eu parecia calma e contida, a dor continuava presente. Meu corpo podia estar sentado numa reunião ou lendo para meus filhos, mas minha alma continuava no chão daquela academia.

“Ninguém nunca me contou”, escreveu C. S. Lewis, “que o luto era tão parecido com o medo.”¹ O medo era constante, e a sensação era de que o luto nunca iria embora. As ondas continuariam a se abater sobre mim até que eu não conseguisse mais ficar de pé, até que não fosse mais eu mesma. No pior momento do limbo, duas semanas depois da morte de Dave, recebi uma carta de uma conhecida de sessenta e poucos anos. Ela dizia que, por estar à minha frente na triste estrada da viuvez, gostaria de saber me dar bons conselhos, mas não tinha nenhum. Perdera o marido alguns anos antes, a melhor amiga perdera o dela uma década antes, e ambas tinham a impressão de que o tempo não reduzira a dor. “Por mais que eu tente, não consigo pensar em uma coisa sequer que eu saiba que pode ajudar você”, ela escreveu. Aquela carta, certamente enviada com a melhor das intenções, destruiu minha esperança de que um dia a dor ia se esvair. Senti o limbo se fechando sobre mim, como se os anos se estendessem vazios e sem fim à minha frente.

Liguei para Adam Grant, psicólogo e professor da Wharton School da Universidade da Pensilvânia, e li para ele aquela carta demolidora. Dois anos antes, Dave havia lido um livro de Adam, *Dar e receber*, e o convidara a dar uma palestra na SurveyMonkey, empresa que presidia. Adam, que estuda como as pessoas encontram motivação e sentido para a vida, jantara na nossa casa naquela noite, quando conversamos a respeito dos desafios enfrentados pelas mulheres e como sua obra trazia subsídios para a discussão. Começamos a escrever juntos e ficamos amigos. Quando Dave morreu, Adam atravessou o país de avião para ir ao enterro. Na ligação, confidenciei a ele que meu maior medo

era que meus filhos nunca mais fossem felizes. Outras pessoas tentaram me tranquilizar contando suas histórias pessoais, mas Adam me apresentou as estatísticas: depois da perda de um dos pais, muitas crianças demonstram uma resiliência surpreendente.² Elas conseguem ter uma infância feliz e se tornam adultos centrados.

Ao ouvir em minha voz o desespero que a carta provocara, Adam mais uma vez cruzou o país de avião para me convencer de que aquele poço que parecia sem fim tinha um fundo. Ele queria dizer na minha cara que, embora não houvesse como evitar a dor, algumas coisas podiam ser feitas para reduzir o sofrimento, tanto o meu quanto o das crianças. Ele disse que, depois de seis meses, mais da metade das pessoas que perdem o cônjuge supera aquilo que os psicólogos consideram o “luto agudo”.³ Adam me convenceu de que, embora eu tivesse que viver o luto até o fim, minhas ideias e meus atos podiam influenciar a rapidez com que passaria pelo limbo e aonde acabaria chegando.

Não conheço ninguém para quem a vida tenha sido um mar de rosas. Todos deparamos com momentos difíceis. Alguns, a gente sente chegar; outros nos surpreendem. Pode ser uma tragédia, como a morte súbita de um filho; algo arrasador, como um relacionamento que termina; ou uma deceção, como um sonho que não se realiza. A pergunta é: quando esse tipo de coisa acontece, o que se deve fazer?

Eu achava que resiliência era a capacidade de suportar a dor. Por isso, perguntei a Adam como poderia descobrir quanta resiliência eu tinha. Ele explicou que ela não vem numa quantidade fixa. Eu tinha que perguntar a mim mesma como *me tornar* resiliente. A resiliência é a força e a velocidade com que reagimos à adversidade, podendo, portanto, ser condicionada. Não é uma questão de ter ou não espinha dorsal — é uma questão de reforçar os músculos que a envolvem.

Desde o falecimento de Dave, muitas pessoas me disseram: “Não consigo imaginar”. O que querem dizer é que não conseguem imaginar isso acontecendo com elas, não conseguem imaginar como estou ali de pé, falando com elas, em vez de ficar só deitada num canto em posição fetal. Eu me lembro de ter pensado o mesmo quando via uma colega voltar ao trabalho depois de perder um filho, ou um amigo to-

mando um cafezinho depois de um diagnóstico de câncer. Quando passei para o outro lado, minha resposta passou a ser: “Nem eu, mas não tenho alternativa”.

Eu não tinha alternativa a não ser acordar todos os dias. Não tinha escolha a não ser passar pelo choque, pelo luto, pela culpa do sobrevivente. Nenhuma escolha, a não ser tentar seguir adiante e ser uma boa mãe. Nenhuma escolha, a não ser tentar manter o foco e ser uma boa colega no trabalho.

O luto, a perda e a decepção são profundamente pessoais. As circunstâncias são sempre únicas e nossas reações são sempre únicas. Mesmo assim, a gentileza e a coragem daqueles que compartilharam suas experiências me ajudaram a passar pelas minhas. Alguns dos que abriram seu coração são meus amigos mais próximos. Outros são completos estranhos, que ofereceram publicamente conselhos e ideias sensatas — às vezes, até, nos livros de títulos horrorosos. E Adam, com paciência, insistia que as trevas iam passar, mas que eu teria que dar uma ajuda. Que eu tinha como controlar em alguma medida o impacto daquela tragédia na minha vida.

Este livro é uma tentativa, minha e de Adam, de compartilhar aquilo que aprendemos sobre resiliência. Escrevemos a quatro mãos, mas, por uma questão de simplicidade e clareza, eu (Sheryl) escrevo em primeira pessoa, enquanto as referências a Adam são em terceira pessoa. Não fazemos de conta que a esperança prevalece sobre a dor todos os dias. Não prevalece. Não fingimos ter passado pessoalmente por todos os tipos de perda e de revés possíveis. Não passamos. Não existe uma maneira “certa” ou “apropriada” de viver o luto ou enfrentar desafios. Por isso, não temos respostas perfeitas. Elas não existem.

Também sabemos que nem toda história tem um final feliz. Para cada caso esperançoso que contamos aqui, existem outros com circunstâncias pesadas demais para superar. O caminho da superação não começa no mesmo ponto para todo mundo. Guerras, violência, racismo e machismo sistemáticos dizimam vidas e populações. Preconceito, doenças e pobreza causam e aprofundam tragédias. A triste verdade é que a adversidade não é distribuída por igual entre nós; a luta e a dor são maiores para os grupos marginalizados e desprovidos.

Por mais traumática que tenha sido minha experiência familiar, tenho plena consciência da sorte que temos de possuir a ampla rede de apoio de uma família grande, amigos e colegas, e acesso a recursos financeiros de que poucos dispõem. Também sei que falar da busca de forças diante das dificuldades não nos exime da responsabilidade de lutar, antes de tudo, para impedi-las. É aquilo que fazemos em nossa comunidade e onde trabalhamos — as políticas públicas que implementamos, as maneiras como prestamos auxílio ao próximo — que garante que menos pessoas sofram.

No entanto, por mais que tentemos combater as adversidades, as desigualdades e os traumas, eles continuam a existir e temos que lidar com eles. Para lutar por transformações amanhã, precisamos adquirir resiliência hoje.⁴ Os psicólogos estudaram como dar a volta por cima e se recuperar de um leque amplo de adversidades — de uma perda, de uma rejeição e de um divórcio até um ferimento e uma doença, do fracasso profissional à decepção pessoal. Além de repassar as pesquisas existentes, Adam e eu fomos à procura de indivíduos e grupos que superaram dificuldades banais e extraordinárias. Suas histórias mudaram nossa maneira de pensar a respeito da resiliência.

Este livro trata da capacidade humana de perseverar. Examinamos os passos que as pessoas podem dar tanto para ajudar a si mesmas quanto aos outros. Exploramos a psicologia da volta por cima e as dificuldades para recuperar a confiança e redescobrir a alegria. Abordamos as maneiras de falar sobre tragédias e consolar os amigos que estão sofrendo. E discutimos o que é preciso para criar comunidades e laços resilientes, criar filhos fortes e voltar a amar.

Hoje sei que é possível vivenciar uma evolução pós-traumática. Na esteira dos golpes mais arrasadores, as pessoas são capazes de encontrar uma força maior e um sentido mais profundo. Também creio ser possível vivenciar uma evolução pré-traumática — ou seja, não é preciso passar por uma tragédia para aumentar sua resiliência em relação ao que quer que esteja por vir.

Completei apenas uma parte da minha própria caminhada. A névoa do luto agudo se desfez, mas a tristeza e a saudade de Dave permanecem. Ainda estou tentando encontrar meu caminho e aprendendo

muitas das lições destas páginas. Assim como tantos que passaram por tragédias, tenho a esperança de poder encontrar sentido e até alegria — e de ajudar outros a conseguir o mesmo.

Hoje, olhando para trás, para os momentos mais sombrios, consigo enxergar que até naquelas horas havia sinais de esperança. Um amigo me lembrou de que, quando meus filhos desabaram no cemitério, eu disse a eles: “Este é o segundo pior momento da vida de vocês. Superamos o primeiro e vamos superar este. Daqui para a frente, só pode ficar melhor”. Comecei, então, a entoar uma música que aprendi na infância: “Oseh Shalom”, uma prece pela paz. Não me lembro do momento em que decidi cantar nem do motivo de ter escolhido essa música. Tempos depois fiquei sabendo que é o último verso do kadish, a oração judia para os mortos, o que talvez explique por que brotou em mim naquela hora. Em pouco tempo todos os adultos começaram a cantar junto, seguidos pelas crianças, e o choro parou. No aniversário da minha filha, consegui me levantar do chão do quarto e sorrir durante toda a festa, na qual, para meu total espanto, vi que ela estava se divertindo à beça.

Poucas semanas depois de perder Dave, tive uma conversa com Phil a respeito de uma atividade de pais e filhos. Bolamos um plano para que alguém substituísse Dave. Eu me queixei: “Mas eu quero Dave”. Ele me envolveu com o braço e disse: “O Plano A não está disponível. Então vamos botar pra quebrar com o Plano B”.

A vida nunca é perfeita. Todos vivemos com algum tipo de Plano B. Este livro é para nos ajudar a botar pra quebrar com ela.