

Como se Desculpar

Quatro Passos para
Acertar as Coisas



MOLLY HOWES



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2022

Sumário

Introdução xiii

**PARTE I. DESCULPAS: MUITO DIFÍCIL PEDIR,
MUITO IMPORTANTE PARA NÃO PEDIR 1**

CAPÍTULO 1. Por que Pedir Desculpas? 3

 Caixa: Benefícios de Boas Desculpas 22

CAPÍTULO 2. É Muito Difícil Pedir 23

 Caixa: Mitos de Desculpas 41

CAPÍTULO 3. Não É Fácil, Mas Não É Nenhum Mistério 43

 Caixa: Os Quatro Passos Para um Bom Pedido de
 Desculpas 66

PARTE II. COMO PEDIR DESCULPAS 67

CAPÍTULO 4. Passo Um: Não Faça Nada Ainda, Apenas Ouça
 com Atenção 69

 Caixa: Roteiros Práticos para o Passo Um 96

CAPÍTULO 5. Passo Dois: Diga com Sinceridade 97

 Caixa: Roteiros Práticos para o Passo Dois 119

CAPÍTULO 6.	Passo Três: Dívidas, Promissórias e Tornando as Coisas Inteiras Novamente	121
Caixa:	Roteiros Práticos para o Passo Três	141
CAPÍTULO 7.	Passo Quatro: Nunca Mais!	143
Caixa:	Roteiros Práticos para o Passo Quatro	161
PARTE III.	COMO ASSIM, TEM MAIS?	163
CAPÍTULO 8.	O Momento Seguinte	165
Caixa:	Depois do Pedido	181
CAPÍTULO 9.	E Quem Recebe as Desculpas?	183
Caixa:	Escolhas para a Pessoa Magoada	198
CAPÍTULO 10.	Quando <i>Não</i> Pedir Desculpas	199
Caixa:	Quando É Melhor <i>Não</i> Pedir Desculpas	208
CONCLUSÃO.	Você Pode Acertar as Coisas	209
Notas	211	
Índice	229	

CAPÍTULO 1

Por que Pedir Desculpas?



Uma boa desculpa pode ser um esforço íntimo ou uma interação entre nações. Sua importância recai tanto em seus efeitos imediatos quanto no impacto a longo prazo em um relacionamento de qualquer natureza — amizade, casamento, família, nações ou grupos institucionais, religiosos ou étnicos. Uma desculpa eficaz não apenas restaura o equilíbrio de uma relação, mas pode também mudar padrões e criar novas possibilidades. Cada resolução de sucesso é construída sobre os benefícios das anteriores, mas, da mesma forma, a cada chance perdida de reparar o dano, o saldo acumula. Não ter uma forma funcional de dizer “me desculpe” para a(s) pessoa(s) relevante(s) pode levar a longos ciclos de desconfiança e conflito. Para um indivíduo, corrigir um erro aprimora a saúde psicológica e espiritual, enquanto o acúmulo de culpa que não é expiada torna-se um peso para o espírito. Dentro dos relacionamentos, não conseguir consertar as coisas pode gerar padrões negativos de distanciamento e ressentimento.

Quando Lisa e Philip se acomodaram no consultório para o primeiro atendimento, o espaço entre as duas poltronas vermelhas que eles ocupavam parecia ser de léguas e léguas. Eles não se olhavam nem se dirigiam um ao outro. O problema apresentado era a briga constante, a qual prontamente reproduziram para mim, mesmo quando se referiam ao outro em terceira pessoa. Suas discussões raramente levavam a conclusões. Frases irritadas e não satisfatórias se tornaram sua forma de conversação primária.

Ambos estavam com trinta e poucos anos, cada um com um círculo variado de amigos, conexões firmes, famílias grandes e trabalhos satisfatórios em geral. Eles haviam planejado ter filhos originalmente, mas não tinham sido capazes de decidir quanto a realmente iniciar uma família. Recentemente, quando a palavra “divórcio” veio à tona em uma discussão, ficaram assustados o suficiente para buscar terapia. Estavam realmente intrigados sobre como haviam chegado a esse casamento frustrante e distante.

Perguntei sobre o começo de seu relacionamento, quatro anos antes de terem se casado. Eles se animaram. Philip descreveu como tinham prazer em jogar boliche e dançar juntos.

Enquanto ele falava, Lisa sorriu e, quase interrompendo, falou com ele pela primeira vez em minha presença: “É, lembra quando descobrimos que gostávamos de fazer as mesmas coisas bobas?”

Ele concordou e ambos falaram, *em uníssono*: “Era ótimo!”

Por um momento, todos ficamos sentados em silêncio. A mudança significativa de muito distante para completamente unidos era marcante.

Perguntei quando as coisas haviam mudado. Nenhum deles sabia, mas suas vozes voltaram a ficar tensas quando descreveram os anos iniciais do casamento.

Lisa: “Não conseguíamos concordar em nada, nem onde pendurar os quadros.”

Philip rapidamente aduziu: “É, ela sempre criticava como eu fazia.”

“Ele nunca pedia minha opinião antes de martelar um prego.”

Ele franziu os olhos e falou: “Você nunca pediu para ajudar, não é verdade?”

“Eu consigo usar um martelo também, mas você nunca me incluiu.”

“Você se importava de verdade com os quadros?”

“Não, Philip, eu realmente não me importava.” Sua voz virou um sussurro. “Eu realmente *não* me importo.”

Um silêncio triste e pesado. Então, Lisa dirigiu-se a mim, com um suspiro: “Eu finalmente desisti e o deixei fazer o que queria.”

“Mas ela nunca parou de reclamar.”

Fiz uma intervenção. “Parece uma discussão que vocês já tiveram antes, talvez não só sobre onde colocar quadros em casa.”

Philip: “O tempo todo.”

Lisa: “Se estivermos conversando.”

Philip: “É, simplesmente paramos de falar depois de um tempo. As discussões nunca realmente terminavam.”

Lisa, lentamente: “Eu nunca entendi por que as coisas entre nós não podem ser como eram antes de nos casarmos.” O casal se relacionou por vários anos antes do casamento e passava a maior parte de seu tempo livre juntos e felizes.

Cada aspecto da vida de casado parecia repetir o mesmo refrão enlouquecedor: cada vez que havia conflito, em algum momento eles desistiam, sem resolvê-lo. A frustração e o ressentimento só fazia crescer.

Quanto mais eu indagava sobre a mudança no relacionamento, mais Lisa se remexia e torcia o lenço de papel em suas mãos. Quando Philip mencionava a cerimônia em si, ela colocava a mão em frente aos olhos. As lágrimas corriam lentamente por suas bochechas. Philip virou-se para mim e deu de ombros, confuso. Sua infelicidade era palpável, mas nem um nem outro conseguia me dizer por que ela estava chorando.

Eles concordaram em retornar para outras conversas. Defini nossa missão como tentar entender a confusão sobre o que havia mudado para eles e se havia algo a fazer com relação ao casamento.

Nas sessões seguintes, Lisa só conseguia chorar e cobrir o rosto, envergonhada por sentimentos tão poderosos. Ao longo do tempo ela começou, hesitante, a relatar momentos do fim de semana do casamento deles. Finalmente, ela declarou seu doloroso desapontamento com as ações de Philip, especialmente

na noite da despedida de solteiro. Ele voltou ao hotel desgrenhado e cheirando a perfume. Segundo Lisa, ela tentou conversar com ele sobre isso no final da noite e na manhã do dia seguinte, mas ele estava bêbado e, depois, de ressaca. Em ambas as vezes, ele se irritou com as perguntas. Na recepção, houvera muitas risadas e brincadeiras entre os padrinhos, e Lisa ficara cada vez mais infeliz. Na lua de mel, ela trouxe o assunto novamente à tona, mas ele pediu para ela esquecer e deixar de ser ridícula.

Philip ouviu silenciosamente a história, mas, quando ela encerrou, ele estourou: “Você está guardando rancor todo esse tempo? Por que não falou nada?”

Lisa estava visivelmente chocada por essa pergunta e respondeu lentamente que percebera naquele momento que havia evitado pensar sobre a cerimônia de casamento por anos. Ela pontuou que nunca havia pedido a impressão das fotos e tinha dado seu vestido.

Philip balançou a cabeça devagar. “Uau.”

“É, e daí em diante, em casamentos de nossos amigos, acho que sempre bebo demais.”

“Você acha?”

“Sim.” Ela ignorou o sarcasmo. “É geralmente fico o mais distante possível de Philip.”

Mais um silêncio enquanto essa triste constatação se concretizava.

“Então você discute comigo sobre tudo, mas não quer falar sobre isso.” A acusação de Philip tinha um tom amargo, o sentimento que vem quando você descobre estar sendo culpado por algo que não tinha chamado sua atenção.

Eu entrei em campo. “Você pode estar certo, Philip. Talvez isso seja o *porquê* de vocês discutirem por tudo.” O hábito de brigar parecia ter se colocado como um substituto para a comunicação que eles não conseguiam ter. Era a indicação de que as coisas não iam bem entre eles, mas, como tantos alertas em relacionamentos, se apresentava em uma linguagem camuflada.

Continuei: “E quanto a essa velha ferida? Vocês nunca a curaram, nunca tiveram sequer uma conversa a respeito. Começou como uma pequena infecção e permaneceu no sistema de vocês, sem tratamento.”

“E agora? O que podemos fazer?” Ainda perturbado, Philip virou-se para a esposa e disse: “Então devo dizer que sinto muito depois desse tempo todo?”

Ela deu de ombros lentamente, como que reconhecendo a derrota.

No início da carreira, eu concordaria que a oportunidade para pedir desculpas havia passado há muito tempo, e que nossa tarefa era fazer com que Lisa seguisse adiante. Porém, quando conheci Philip e Lisa, sabia que nunca é tarde para se desculpar. Maus hábitos de relacionamento podem ter enfraquecido o elo entre as pessoas, mas, se você tiver um desejo sincero de reparar essa mágoa em seu relacionamento, sempre vale a pena ter essa conversa. Neste caso, embora Philip estivesse aborrecido porque ficou de fora, ambos estavam ansiosos para encontrar uma forma de resolver seus padrões problemáticos.

“Sim”, respondi a pergunta de Philip. “Pedir desculpas é exatamente o que precisamos fazer.” Eles nunca haviam curado a ferida antiga. “Vamos descobrir como fazê-lo juntos.”

Vejo o problema deles como algo semelhante a uma ferida física. O tratamento médico para cortes ou feridas cirúrgicas evoluiu desde que eu era criança — e até mesmo desde que minhas crianças eram jovens. Em vez de deixar a pele secar (“deixe respirar”, era o que dizíamos) e formar uma casca, a recomendação é deixar a ferida úmida, para que possa curar de dentro para fora. Atualmente, se acredita que caso a ferida externa feche prematuramente, pode tampar uma infecção, e o machucado vai se curar de forma aquém do ideal. O que propomos agora é a chamada “cura úmida da ferida”. É uma forma de entender o que acontece quando desculpas necessárias não são ditas. O sangramento pode ter parado, mas a ferida não curou de verdade. Manter o assunto em discussão até que se lide com ele leva a uma cura mais genuína.

Devo ressaltar que Philip não estava evitando pedir desculpas todos esses anos. Nenhum deles tinha noção de que era necessário pedir desculpas. Como casal, não tinham um modelo de como reparar um erro do passado. Se conseguisse entender o quanto Lisa ficou magoada anos atrás, Philip não teria rechaçado suas tentativas de perguntar sobre suas preocupações quando surgiram. Se ele não tivesse, defensivamente, rejeitado o questionamento dela

na lua de mel, poderia ter dito a ela que sentia muito não ter ouvido sobre como ela se irritou no dia do casamento, e que nada de preocupante havia ocorrido na noite anterior. Ela provavelmente teria deixado para lá. Em lugar disso, a dor permaneceu, ainda que escondida sob a pele, como um abscesso. Na ocasião em que pisaram em meu consultório, isso já havia afetado quase tudo em seu relacionamento.

DESCULPAS AJUDAM OS RELACIONAMENTOS

Um dos mitos mais perniciosos sobre o “sinto muito” é que relacionamentos bons de qualquer tipo não precisam de desculpas. Proponentes deste mito acreditam que se você está em um bom relacionamento, seus erros, confusões e desentendimentos não causam qualquer mal. Se vocês magoarem um ao outro, deveriam de alguma forma apenas entender as intenções do outro e seguir adiante. Não é necessário “remoer o passado”.

Ao contrário, quanto mais importante o relacionamento, mais crucial é pedir desculpas bem, e maior é o custo de não fazê-lo. Amar *não* quer dizer jamais ter que pedir desculpas; o amor requer que você aprenda a falar *bem* o “sinto muito”.

Na minha experiência, mágoas não reparadas ou inadequadamente abordadas podem corroer a base de um relacionamento. Elas raramente desaparecem por completo. Por exemplo, um dos preços mais comuns que se paga por mágoas não reparadas aparece em padrões repetitivos, como os que vimos com Philip e Lisa: a mágoa se instala em meio à tessitura de um relacionamento que não se desdobra e seu padrão se assemelha ao dano não retificado e, algumas vezes, esquecido.

Um exemplo de como pode ocorrer: Lisa está magoada com Philip e eles não resolvem o problema juntos, sequer conversam sobre ele. A mágoa dela é internalizada de tal modo que Lisa, sem nem pensar mais sobre ela, exacerba cada mágoa futura causada por ele e que, mesmo em se tratando de algo sem muita importância, vai afetá-la. Quando ele é desatencioso, ele confirma e reforça como ela se sentiu antes, trazendo de volta um sentimento triste e familiar. Para Lisa, ele não está apenas, inadvertidamente, deixando-a fora da colocação dos quadros na parede: ele está repetindo e reforçando um padrão

doloroso de exclusão. A sombra da mágoa não resolvida faz com que ela veja comportamentos ambíguos da mesma forma que ações anteriores dele, então ela não minimiza a situação como faria normalmente em casos assim. Dessa maneira, o desentendimento sobre colocação de quadros na parede remete a seu medo original de ter sido deixada de fora de algo importante e preocupante antes do casamento. Ela pode dizer a uma amiga que ele se tornou tão distante (ou controlador, ou egoísta) que ela não o reconhece mais. Pode ser completamente fora da percepção consciente deles, mas esse padrão recria a solidão que ela sentiu na primeira mágoa.

Inicialmente, Philip se sentirá desorientado e reagirá de forma defensiva às reclamações que lhe parecem sem fundamento ou exageradas. As reações imediatas são em geral discutíveis, o que leva, previsivelmente, a brigas. Dar vazão às suas próprias narrativas interiorizadas para responder ao que está acontecendo no momento presente leva a conversas extremamente frustrantes e ainda a um maior distanciamento. Até a primeira mágoa ser abordada de forma satisfatória, eles não têm chance de zerar o placar.

“Sinto muito” é o item 6 da publicação do *HuffPost*, “11 Coisas que os Casais Mais Felizes Dizem um para o Outro o Tempo Todo”.¹ A habilidade de pedir desculpas sinceramente para seu parceiro pode ser a diferença entre um pequeno desentendimento e um conflito de longo prazo. Se o reparo não for realizado, a mágoa entre as pessoas pode infeccionar e crescer. Relacionamentos como os de Lisa e Philip podem se perder. Não conseguir consertar seus problemas mais cedo interferiu com a intimidade emocional e levou a uma baixa “autoestima da relação”, ou seja, o modo como eles se sentem sobre essa união. A amargura que vivenciaram tinha chance de azedar as boas memórias que ainda estavam lá.

Muitos casais têm desentendimentos improdutivos que se repetem por tanto tempo que se tornam roteiros familiares. Se alguém perguntar, eles dirão, geralmente, que estão “brigando como sempre”. Ao longo do tempo, tais discussões se tornam automáticas, algo parecido à chamada “memória muscular”. Ações que você pode fazer de olhos fechados. Infelizmente, não pensar nas rotinas não o deixa perceber o que o outro está tentando dizer ou sente em uma conversa. Você não consegue vê-lo se seus olhos estão fechados. Ao lado das discussões automáticas com uma pessoa que você valorizava, e ainda poderia valorizar se prestasse atenção, cresce a solidão.

Para prevenir algumas dessas brigas de longo prazo, a terapeuta de casais e autora Daphne de Marneffê recomenda que os casais aprendam a brigar durante o noivado. Assim como parte do planejamento de casamento é a lista de convidados, eles “deveriam pensar como vão lidar com desentendimentos”. Você pode praticar gerenciamento de conflito abordando problemas menores e cotidianos com honestidade e escuta cuidadosa. As habilidades envolvidas não são mais complicadas que um esquema de mesas em um casamento, mas muito mais cruciais para o desenvolvimento do casal.²

Quando você pratica a resolução de mágoa e desentendimento, pode começar a relaxar e desaprender seus padrões problemáticos enquanto casal. É como um regime de ginástica compartilhado: você se torna mais forte para lidar com momentos difíceis quando está em “melhor forma”. Como Philip e Lisa fizeram no final, você também pode redescobrir o que valoriza no outro e estabelecer maneiras de se proteger contra ficar preso à infeliz rotina habitual. Você não só funciona e se sente melhor, mas tem mais confiança para enfrentar desafios futuros.

É claro que não são apenas casais que podem sofrer de mágoa constante ou infecciosa. Membros de uma família e amigos também não conseguem encarar a dor juntos. Mágoa e desentendimentos não resolvidos podem levar à perda de conexões familiares importantes e deixar as pessoas isoladas. Contudo, quase toda mágoa ou ferida, encarada por ambos com corações e mentes abertas, não apenas pode ser superada como pode levar a um melhor relacionamento. Tanto quem pede como quem concede as desculpas sente-se melhor — sobre si mesmos, sobre o outro e sobre sua conexão. É uma proposta em que todos ganham.

PEDIR DESCULPAS TAMBÉM AJUDA VOCÊ

Meu consultório pode parecer um confessionário, um fórum para se dizer coisas que precisam ser faladas e não podem ser proferidas em qualquer outro lugar. Muitas pessoas buscam terapia por conta de amarguras, mas muitos também trazem arrependimentos ou o peso do dano que causaram a outra pessoa. Uma viúva precisa se resolver em face da infidelidade cometida para com seu marido vinte e cinco anos antes. Um homem está em conflito com

seu sucesso porque trapaceou em uma avaliação crítica para habilitação. Uma mulher fica atormentada pelas práticas suspeitas que seu chefe a pressiona para usar. Eles querem acertar as coisas com os outros, com eles mesmos ou ambos.

O fato é que todas as pessoas não apenas cometem erros: praticamente todas elas incorrem em transgressões, de um tipo ou de outro. Olhamos para os passos errados dos outros e vemos padrões de comportamento declaradamente ruins, crueldade, violação da lei, desconsideração arbitrária com as pessoas e muitos outros, dos quais podemos facilmente nos distanciar (Ufa, você pode pensar, ela não está falando de mim!). Mas também pode ser um erro de julgamento, um desempenho negligente, uma reação maldosa, a mentira inocente que se torna um hábito, o engano oculto, a pequena trapaça. Quase todo mundo é culpado de ter causado dor ou dano a outros, deliberada ou acidentalmente. Em poucas palavras, nem sempre honramos com nossas ações o papel que desejamos ter no mundo.

Em algumas situações, você sabe que errou, mesmo que não queira admitir. Quando você não consegue seguir sua bússola moral, quando ignora o caminho apontado por ela, você sente. Esse descaminho, na verdade, é o significado original das palavras gregas e hebraicas para “pecado”.³

Encontrei muitas pessoas incapazes de abordar seus arrependimentos, paralisadas por mitos culturais ou hábitos de pensamento que perduram há anos, perdidos sem um guia para reparar os erros. A culpa pode ser útil para lhe informar que algo precisa ser consertado. Mas, quando você não acerta as coisas, a culpa se acumula, como lodo na água do rio que acaba se transformando em um pesado assoreamento. A culpa remanescente pode se tornar uma condenação de si mesmo, e distorcer seu senso de identidade. Se você não foi capaz de lidar com algo e se sente culpado, ou se foi perdoado muito facilmente, pode acabar evitando a outra pessoa ou se distanciando de situações similares. Você pode ficar emperrado em conflitos repetitivos em que discute sua inocência ou preso em um papel indesejado de vítima ou agressor.

A mídia popular e alguns nomes da cultura em voga sugerem que você deveria se aceitar como é, que deve simplesmente desculpar a si mesmo em vez de sentir culpa pelos erros que cometeu. Eu digo que essa “inflação do perdão” gera não apenas problemas de relacionamento, mas também problemas íntimos para o indivíduo.

Gordon Marino, professor de filosofia, escreveu no *New York Times* que “podemos aprender a deixar as coisas para trás, mas, antes de fazer isso, temos que encarar o arrependimento”.⁴ Uma pessoa com consciência precisa de alguma forma de reparo ou perdão para se sentir bem depois de cometer ações lamentáveis. Ou seja, até você “consertar”, leva consigo o peso do mal que fez.

Quando conversamos sobre o fardo da culpa, as expressões usadas conectam-se com a linguagem espiritual. Enxergamos o comportamento impróprio como um pecado, no sentido de que nossas ações nos levaram a um caminho equivocado. Sejam ou não nossos enganos oficialmente considerados como erros, eles dão destaque a uma lacuna entre nossas ações e nosso eu superior (que alguns podem chamar de Deus). É nesse espaço que os arrependimentos dolorosos e os dilemas morais, que venho falando neste livro, residem. Quando não fazemos as coisas certas, sofremos.

Por outro lado, quando encaramos nossas ações e a nós mesmos, ocorre alívio, honra e um senso de propósito, diz o psicoterapeuta e escritor Avi Klein. Ele descobriu que tem que ajudar os clientes a encarar seus sentimentos verdadeiros e negativos sobre seus comportamentos repreensíveis. Só então pode ocorrer melhora. Se as pessoas evitarem lidar diretamente com o mal que infligiram, não melhoram.⁵

Quando você é capaz de reparar as mágoas em um relacionamento, amadurece enquanto pessoa. Uma visão precisa de sua responsabilidade pode doer, mas também amplia sua autopercepção e aprimora seu desenvolvimento pessoal e espiritual. Fora do contexto religioso, a maioria de nós não fala muito no valor do arrependimento e reparação. Abordagens seculares para o desenvolvimento pessoal tendem a tratar a culpa como uma emoção corrosiva, em vez de um valioso ímpeto para corrigir o que está danificado.

Na cultura ocidental, incluindo política e relacionamentos pessoais, os indivíduos não parecem entender quão poderoso e importante é encarar seus erros, seja com outra pessoa ou um poder superior. Mesmo a adorada escritora Anne Lamott descreve em um título de livro o que considera as mais importantes preces: *Help, Thanks, Wow: The Three Essential Prayers* [Pedir Ajuda, Agradecer, Admirar: As Três Orações Essenciais, em tradução livre]. Mas acho que ela deixou uma muito importante de lado: *Sorry*⁶ [Pedir Desculpas, em tradução livre].

Mesmo quando o relacionamento acaba, pode valer a pena consertar algo de que você se arrepende.

Diana agiu muito mal quando Tommy, seu namorado por vários anos, terminou com ela depois da universidade. Eu sinto que ele se comportou mal, também, mas ela foi além disso. Ela criou perfis de mídia social falsos e perseguiu sua nova namorada pela internet. Usando informações altamente pessoais sobre ele, Diana postou histórias falsas e incriminadoras. Ela persistiu até que sua raiva acabou, mais de um ano depois.

Nos anos seguintes, ela teve encontros amorosos com outras pessoas, mas não conseguia eliminar o fantasma do que havia ocorrido com Tommy. Inicialmente, pensou que não poderia ficar muito próxima de alguém novo pela forma como ele terminou o relacionamento, mas finalmente se deu conta que não poderia confiar *em si mesma*. Ela havia agido com tal hostilidade que era difícil ficar em paz.

Ao se aproximar dos 30 anos de idade, ela já estava em terapia há cerca de um ano quando soube que um tio muito querido de Tommy havia falecido. Ela lhe escreveu uma carta de condolências dizendo que lamentava a perda do tio Antony. (É a versão de condolência de “me desculpe”.) Ela seguiu com um pedido de desculpas: “Também sinto muito pela forma que agi quando terminamos. Realmente lamento o que fiz e a dor que lhe causei. Espero que você esteja passando bem, exceto pelo luto.”

Ele respondeu gentilmente: “Não foi o melhor momento de nenhum de nós. Obrigado pelos seus sentimentos pela perda de Antony.” Diana havia carregado, por anos, a culpa e a responsabilidade por sua perseguição hostil. Depois dessa comunicação, apesar de o relacionamento ter se acabado há muito tempo, ela se sentiu mais leve pela reparação que eles fizeram.

Assim como não há um limite para a mágoa, também não existe data de validade em se sentir mal por haver magoado alguém. Quando o *New York Times* convidou homens para relatar sua má conduta sexual durante os últimos anos da escola secundária, centenas de pessoas escreveram sobre eventos que ainda os perturbavam depois de décadas.⁷ De maneira similar, 30 anos depois de bater em um carro estacionado e ir embora, um anônimo enviou US\$1 mil para o departamento de polícia de South St. Paul, Minnesota. O remetente pediu que o dinheiro fosse repassado para o proprietário do carro,

se possível, expressou remorso e pediu perdão. O chefe Bill Messerich imaginou que o evento estava “pesando na consciência dessa pessoa e ele queria consertar as coisas”.⁸

Mágoas não resolvidas podem devorá-lo por dentro, limitá-lo de maneiras que podem não fazer sentido e acordá-lo no meio da noite. Acertar as contas com erros danosos faz uma enorme diferença em sua vida. Com certeza, não é fácil de fazer, mas parece completamente inútil não tentar.

VOCÊ PRECISA DAS PESSOAS

Se você não corrigir os desentendimentos que tem com outra pessoa, o pior resultado será perder o relacionamento. Além das pessoas que, especificamente, odiaria perder, você precisa de pessoas em sua vida por mais razões que imagina. Você provavelmente está ciente da dolorosa solidão emocional que vem com a dor e o isolamento. Além disso, estamos aprendendo mais sobre o impacto profundo disso para a saúde física das pessoas. Nas últimas décadas, muitos psicólogos estudaram o papel que as conexões sociais têm na saúde das pessoas. Uma revisão de pesquisas científicas realizada em 2010 mostrou que a carência ou ausência de relacionamentos sociais tem uma influência comparável ao tabagismo e ao alcoolismo no risco de morte de uma pessoa.⁹

É uma área de pesquisa tão extensa que a American Psychological Association publicou duas edições especiais de periódicos trazendo resultados de pesquisas que ilustram as diversas maneiras que relacionamentos próximos afetam favoravelmente a sua saúde.¹⁰ Essas descobertas acadêmicas robustas sublinham as preocupações levantadas pela “epidemia de solidão” identificada pelo cirurgião chefe Vivek Murthy em 2018.¹¹

Certamente não afirmo que todo isolamento social ou falta de relacionamentos é causado pelo fracasso em consertar os erros efetivamente. Penso, no entanto, que conflitos não solucionados podem levar a uma insatisfação crônica e ao conseqüente distanciamento.

A MESMA HISTÓRIA EM UM PALCO MUITO MAIOR

Em 2013, o primeiro-ministro israelense, Benjamin Netanyahu, fez uma inesperada ligação telefônica ao presidente da Turquia, Recep Tayyip Erdoğan, para pedir desculpas pessoais. Três anos antes, um ataque israelense contra embarcações de assistência humanitária havia matado nove civis turcos, causando uma grande tensão nas relações entre os dois países. O impasse de três anos incluiu restrições aos voos de treinamento israelenses e uma interrupção nas relações diplomáticas. O Sr. Erdoğan teria feito comentários críticos sobre o Sionismo. Próximo ao fim de um encontro prolongado com o presidente Barack Obama, o Sr. Netanyahu ligou para o Sr. Erdoğan e expressou seu arrependimento pelos erros que levaram à perda de vidas e à deterioração dos laços entre as nações. Ele também se comprometeu com um plano de compensação financeira às famílias daquelas pessoas que haviam morrido. Depois da conversa, ambos os líderes enfatizaram a importância histórica de amizade e cooperação intensa entre os países ao longo de séculos.

Se o Sr. Netanyahu não tivesse mudado sua posição prévia, a conexão entre os dois países provavelmente teria se deteriorado ainda mais. Em vez disso, as relações foram imensamente melhoradas por suas desculpas.¹² Ele não alterou o dano já realizado aos turcos, é claro, mas apontou para um futuro possivelmente diferente.

Os líderes possuem o poder de mudar as coisas e ajudar a curar males do passado. Quando presenciou o poder positivo de uma desculpa eficaz, quero vê-la acontecer em outros lugares e situações envolvendo danos, desentendimentos e bloqueio do potencial para um futuro melhor.

Perder a oportunidade de pedir desculpas em público ou fazê-lo de maneira incompleta mantém a mágoa e impede a cura. Uma desculpa confusa feita aos “povos nativos” começou como uma resolução do senado norte-americano em 2009. Foi feita em “juridiquês” e continha muitas frases que começavam com as palavras “considerando que”.¹³ Quando o presidente Obama assinou uma versão diluída do documento, ela havia sido inserida em uma Lei Orçamentária Anual do Departamento de Defesa. Embora a desculpa fosse historicamente significativa, não lhe deram destaque. Muitas pessoas, incluindo os povos nativos, nunca ouviram falar dela.¹⁴ Essa desculpa ineficaz e insatisfatória gerou muita confusão e mágoa, inclusive para Layli Long Soldier, membro

signatário da tribo Sioux Oglala. Em seu livro de poesia chamado *Whereas* ["Considerando que", em tradução livre], ela coloca de forma contundente o que o governo não conseguiu falar. Ela fala sobre aprender a existir “sem a mais simples conjunção para me conectar. Sem um intercâmbio de perguntas, sem a cortesia de respostas. Este desinteresse é meu”.¹⁵

Essas desculpas não envolveram pessoas que foram presumidamente atingidas e não foi tão longe quanto deveria. Não ajudou a curar feridas históricas.

John Kador, que escreve sobre melhores práticas em liderança, descreve como muitas vezes “uma desculpa bem conduzida desarmou o ressentimento, criou boa vontade e, muitas vezes, transformou misteriosamente um relacionamento fraturado pela falta de confiança e pela decepção em algo mais forte e durável do que havia antes”.¹⁶ O Sr. Kador vê uma desculpa não como sinal de fraqueza, mas um sinal de força, transparência e responsabilidade. Como nos relacionamentos pessoais, desculpa no local de trabalho “é a prática de estendermos nossa mão porque valorizamos o relacionamento mais do que a necessidade de estarmos certos”.¹⁷ Pedir desculpas é uma habilidade de liderança crítica em nosso tempo. É, como ele diz, “a perfeita resposta da humanidade para a imperfeição”.¹⁸

No mercado, se as empresas não conseguem responder às reclamações de clientes com boa vontade e responsividade, sua reputação poderá sofrer, levando a resultados inferiores. Reconhecimento da responsabilidade e pedidos de desculpas são eficazes, como documentado: os clientes cujas reclamações são resolvidas de forma satisfatória tornam-se 30% mais leais do que quem nunca reclamou.¹⁹ Além disso, pesquisas da escola de negócios da Universidade de Boston mostram que os clientes preferem empresas que corrigem seus erros às aquelas que nunca cometem erros.²⁰ Podemos entender isso de forma similar a como confiamos mais em um relacionamento se enfrentamos um problema e o vencemos.

Em grupos de trabalho, encarar e lidar com conflitos internos é o que leva a um aumento da confiança, assim como maior responsabilidade e compromisso com as metas do grupo. Os líderes da empresa devem ajudar as equipes a tratar os desentendimentos, incluindo conflitos emocionais, como oportunidades, em vez de ameaças a serem evitadas.²¹ Na verdade, a especialista em estratégia de negócios Lisa Earle McLeod ensina como evitar conflitos pode

manter a equipe presa neles para sempre. Assim como nos relacionamentos pessoais, uma discordância, desentendimento ou ofensa interpessoal não vai embora a não ser que lidemos com ela.²²

Abordando o funcionamento de uma equipe de trabalho por outro ângulo, a professora Amy Edmondson da Harvard Business School indagou se as melhores equipes hospitalares cometiam menos erros que as outras. O resultado foi surpreendente. Os times mais coesos relatavam mais erros, e não menos, como era de se esperar. No entanto, o que realmente ocorria é que essas equipes não cometiam mais erros, mas tinham mais disponibilidade e boa vontade para conversar sobre os erros. Ela adotou o termo “segurança psicológica” para descrever o tipo de equipe no qual as pessoas levantam questões e dizem a verdade sobre erros cometidos. Ela e outros entenderam que esse fator está extremamente conectado com desempenho de sucesso em muitos empreendimentos, inclusive no mundo de negócios.²³ Em uma entrevista recente, ela sugeriu que o termo “segurança psicológica” pode dar uma impressão errada. Ela não está falando sobre “acolhimento” e sim sobre “franqueza”.²⁴ O local de trabalho pode propiciar segurança psicológica focando em soluções potenciais para os problemas, em vez de determinar quem é culpado por eles. Eu diria que esse encorajamento para assumir erros e falhas é um conselho crucial, não apenas para o local de trabalho, mas para relacionamentos de sucesso em qualquer lugar. Você não pode reparar os erros se não os reconhecer. Como disse James Baldwin: “Nem tudo que você enfrenta pode ser alterado, mas nada pode ser alterado se não for enfrentado.”²⁵

* * *

Uma distinção elementar surge dessas histórias. Nossa resistência para admitir o erro, e nossa falha em pedir desculpas bem, levará à perpetuação da mágoa e do conflito. Por outro lado, quando assumimos nossos arrependimentos completamente, vemos efeitos profundos e até transformadores em muitos contextos, em qualquer escala.