

# ZINE CONSCIENTE

#42



## A coragem dos líderes é contagiosa

A aclamada Brené Brown, da University of Houston, traz seu tema da vulnerabilidade para o terreno da liderança.

*“Defino um líder como alguém que assume a responsabilidade de identificar o potencial das pessoas e dos processos, e que tem a coragem de desenvolver esse potencial. Em corporações, organizações sem fins lucrativos, organizações do setor público, governos ou mesmo escolas e comunidades religiosas, precisamos desesperadamente de um número maior de líderes comprometidos com uma liderança corajosa e sincera, que possuam autoconsciência suficiente para liderar como base no coração.”*

Quem faz essa provocação, bastante atual, é Brené Brown, pesquisadora na University of Houston, que se tornou mundialmente famosa com seu TED Talk sobre “O poder da vulnerabilidade”. Ela também é autora de cinco best-sellers: A arte da imperfeição, A coragem de ser imperfeito, Mais forte do que nunca e, mais recentemente, A coragem para liderar e Eu achava que isso só acontecia comigo.

Mas é fácil encontrar essa coragem em quem manda? Não. “Não temos conseguido desenvolver as habilidades necessárias nos líderes porque não nos aprofundamos na humanidade desse trabalho”, escreve a professora em artigo na revista Rotman Management. “Basicamente também nós não temos coragem de falar a verdade sobre isso.”

Com base em entrevistas e com envolvimento de estudantes de MBA, Brené Brown apresenta um conjunto de habilidades que representam a coragem que se procura nas lideranças dos dias de hoje.

## **CORAGEM INCLUI ASSUMIR A VULNERABILIDADE**

Na essência de uma liderança ousada, como tem explicado Brown, está uma verdade profundamente humana que raramente é re-

conhecida, especialmente no trabalho: coragem e medo não são excludentes. “A maioria de nós se sente corajosa e com medo ao mesmo tempo. Às vezes, vulnerável o dia todo.”

No caso da liderança, a coragem necessária também passa, obrigatoriamente, por “assumir” a vulnerabilidade, o que inclui, por exemplo, manter-se curioso e “generoso” em relação ao que é novo, saber avançar em meio à confusão que caracteriza a identificação e a solução de problemas, não ter medo de tomar partido e ouvir com a mesma paixão que se quer ser ouvido. “Mais do que tudo, é manter o coração e a mente abertos, de modo a poder servir o trabalho e as outras pessoas, não o nosso ego”, define a professora.

Segundo sua pesquisa, a coragem depende de quatro habilidades que podem ser aprendidas e medidas:

- (a) assumir a própria vulnerabilidade, que é a base de tudo;
- (b) viver de acordo com seus valores;
- (c) saber confiar; e
- (d) aprender a se erguer.

## **AUTOCONHECIMENTO E AUTOESTIMA FAZEM DIFERENÇA**

As pessoas tendem a pensar que coragem é algo inerente a cada um. Brown explica que não se trata de quem o líder é, mas de como ele ou ela se comporta em situações difíceis. O medo é o maior obstáculo à coragem? Sim, mas não é. Todos os líderes ouvidos admitiram sentir medo em diversas situações.

Em outras palavras, o medo não é a principal barreira a ser vencida; o importante é responder ao medo. “A verdadeira barreira é nossa couraça: os pensamentos, as emoções e os comportamentos que usamos para nos

proteger, e que nos desalinham em relação a nossos valores e corroem nossas relações com os colegas”, explica Brown. Autonegociação e autoestima ajudam a tirar a couraça.

## A CORAGEM É CONTAGIOSA

Para promover a liderança ousada e estimular a coragem nas equipes e na organização como um todo, é preciso cultivar uma cultura na qual o trabalho corajoso, as conversas difíceis e os corações íntegros sejam aquilo que se espera das pessoas. E que as couraças não sejam recompensadas (e, assim, não sejam necessárias). “Se queremos que as pessoas se exponham completamente, ofereçam todo o seu eu, com o coração inteiro e desarmado, para que possamos inovar, resolver problemas e servir, devemos ter uma cultura na qual as pessoas se sintam seguras, reconhecidas, ouvidas e respeitadas”, destaca Brené Brown.

As informações coletadas na pesquisa evidenciaram que o cuidado e o estabelecimento de vínculos com as pessoas são atitudes obrigatórias na construção de relacionamentos íntegros e produtivos entre os líderes e suas equipes. É preciso desenvolver essas habilidades ou encontrar outros líderes que façam isso melhor do que você. “Não é nenhuma vergonha admitir quando não podemos servir plenamente as pessoas que lideramos”, comenta Brené Brown.

Além disso, ela aponta o tipo de consequência negativa que as couraças trazem para a empresa. Quando a organização recompensa comportamentos defensivos, alerta a professora, como acusações, vergonha, cinismo e perfeccionismo, por exemplo, não consegue promover a inovação no ambiente de trabalho. “Agindo amparados por couraças, não conseguimos crescer e contribuir plenamente”, afirma.

Brené Brown ressalta ainda que todas as habilidades identificadas em sua pesquisa podem ser aprendidas por qualquer um, tenha essa pessoa 14 anos ou 40 anos. Ela é firme em contrariar quem crê que a coragem é determinada pela genética ou pelo destino.

© Rotman Management

*Editado com autorização da Rotman School of Management. Todos os direitos reservados.*

Fonte: Revista HSM



**CAPITALISMO  
CONSCIENTE®**  
BRASIL