

BESTSELLER N.º 1 – THE NEW YORK TIMES E WALL STREET JOURNAL

# Brené Brown

ACLAMADA AUTORA DE *A CORAGEM DE SER IMPERFEITO*

# A Coragem para Liderar

O GUIA DEFINITIVO PARA DESENVOLVER  
LÍDERES DESTEMIDOS E UMA CULTURA DE CORAGEM

nascente

*Ao meu amigo Charles Kiley. Quem diria que,  
de empregados de mesa, passaríamos a vender exemplares  
do meu primeiro livro, autopublicado, a partir de uma divisão  
extra da nossa casa, e que um dia chegaríamos a trabalhar  
e liderar juntos? Não o teria conseguido sem ti.  
#outrageous #pingpong #playsomecheap*

## ÍNDICE

<b><i>uma nota da Brené</i></b> .....	9
<b><i>introdução</i></b>	
LÍDERES DESTEMIDOS E CULTURAS DE CORAGEM .....	21
<b><i>parte um</i></b>	
CONFRONTAR A VULNERABILIDADE .....	35
<b><i>secção um</i></b>	
O MOMENTO E OS MITOS .....	37
<b><i>secção dois</i></b>	
O APELO À CORAGEM .....	67
<b><i>secção três</i></b>	
A ARMADURA .....	95
<b><i>secção quatro</i></b>	
VERGONHA E EMPATIA .....	147
<b><i>secção cinco</i></b>	
CURIOSIDADE E CONFIANÇA FUNDAMENTADA .....	199
<b><i>parte dois</i></b>	
VIVER SEGUNDO OS NOSSOS VALORES .....	219

***parte três***

**OUSAR CONFIAR** .....257

***parte quatro***

**APRENDER A ASCENDER** .....279

***agradecimentos*** ..... 319

***notas*** .....323

## *uma nota da Brené*

As pessoas perguntam-me muitas vezes se ainda fico nervosa quando falo em público. A resposta é sim. Fico sempre nervosa. A experiência que adquiri impede-me de ter medo, mas ainda me sinto nervosa. Em primeiro lugar, as pessoas estão a oferecer-me uma das suas maiores preciosidades — o seu tempo. O tempo é, de longe, o nosso recurso mais desejado, mais irrecuperável. Se o facto de estar a receber uma das dádivas mais valiosas da vida não o deixa com um nó na garganta ou um aperto no estômago é porque não está atento.

Em segundo lugar, falar é um ato de vulnerabilidade. Não memorizo as minhas falas nem tenho um discurso que repito textualmente. Ser um orador eficaz resume-se à arte imprevisível e incontrolável de estabelecer ligações. Mesmo que esteja sozinha num palco, possivelmente perante dez mil pessoas sentadas em cadeiras desdobráveis num centro de convenções, tento olhar nos olhos do maior número de pessoas que consigo. Por isso, sim. Fico sempre nervosa.

Tenho alguns truques que desenvolvi nos últimos anos para me ajudarem a manter-me concentrada. Apesar de ser algo que tira do sério as equipas de produção de eventos, peço sempre que as luzes do palco estejam a 50%. Quando estão a 100%, não se consegue ver o público — e eu não gosto de falar para o vazio. Preciso de ver rostos suficientes

para perceber se estamos em sintonia. *As palavras e imagens estão a aproximar-nos ou a afastar-nos? Estão a reconhecer as suas experiências nas minhas histórias?* As pessoas têm expressões faciais muito específicas quando estão a ouvir algo com que se identificam. Anuem com a cabeça e sorriem; por vezes, cobrem o rosto com as mãos. Quando a mensagem não as atinge, inclinam a cabeça. E riem menos.

Tenho outro truque a que recorro quando organizadores de eventos ansiosos tentam encorajar-me a dar o meu melhor descrevendo o estatuto de alguns dos membros da plateia, como acontece, por exemplo, quando me dizem: «Olha, Brené, só para que saiba... No público de hoje estão altas patentes militares.» Mencionam muitas vezes líderes empresariais de topo, membros de elite deste ou daquele grupo superespecial, nomes de mulheres conhecidas por alcançarem postos de liderança em grandes grupos ou algo do tipo (o meu preferido): «Estes são todos engenheiros aeroespaciais e vão provavelmente odiar o que está a dizer, pelo que é melhor cingir-se aos dados concretos.» Esta estratégia é utilizada frequentemente quando o público parece algo resistente por não conhecer o motivo da minha presença ou, no pior dos cenários, por não saber por que razão foi forçado a estar ali comigo.

Nestes casos, a minha estratégia é uma versão do clássico truque de «faz de conta que o público está nu». Em vez de imaginar as pessoas nuas sentadas em cadeiras de auditório, que no meu caso não funciona, imagino-as sem a armadura dos seus títulos, cargos, poder ou influência. Quando vejo uma mulher no público com os lábios cerrados e os braços cruzados rigidamente, penso como seria ela quando andava no terceiro ano da escola. Se estou fixada num tipo que está sempre a abanar a cabeça e a fazer comentários do tipo «os vencedores não são fracos no trabalho», tento vê-lo com uma criança ao colo ou sentado em frente a um

psicólogo. *Ou, para ser sincera, sentado em frente ao psicólogo que deveria consultar.*

Antes de subir ao palco, murmuro a palavra *peessoas* três ou quatro vezes, de mim para comigo. «Pessoas. Pessoas, pessoas, pessoas.» Esta estratégia resultou do meu desespero quando, há mais de uma década, em 2008, fiz o que considero a minha primeira apresentação a um público de líderes empresariais. Já havia sido oradora em reuniões clínicas de hospitais e feito muitas apresentações sobre saúde comportamental, mas a diferença entre essas experiências e o mero facto de estar naqueles bastidores era notória.

Procurava um sítio para me instalar numa sala com 20 outros oradores, cada um à espera de ser chamado para a sua palestra de 20 minutos, ao estilo das TED Talks, naquele evento de um dia, quando fui invadida por um sentimento de solidão, de não pertencer ali e estar fora do meu ambiente. Tentei perceber se seria algo relacionado com o género, uma vez que na altura ainda era com frequência a única oradora feminina nos bastidores. Não era. Nem eram saudades de casa, porque estava a meia hora de onde vivia, em Houston.

Quando ouvi os organizadores do evento a falarem ao público, afastei uma pequena secção do pesado pano de veludo que separava os bastidores do auditório e espreitei. Parecia uma convenção da Brooks Brothers — filas consecutivas preenchidas sobretudo com homens de camisa branca e fatos muito escuros.

Fechei o pano e comecei a entrar em pânico. O tipo que estava mais perto de mim era um orador jovem e extremamente enérgico, que estava visivelmente à vontade com qualquer pessoa. Não tenho a certeza do que me estaria a dizer quando o interrompi:

— Valha-me Deus! São todos homens de negócios, executivos. Ou agentes do FBI.

O rapaz deu uma gargalhada.

— Pois é, miúda. É uma conferência para *C-levels*<sup>1</sup>. Não te disseram?

Fiquei lívida, enquanto me sentava lentamente na cadeira vazia mais próxima.

O jovem explicou:

— Sabes como é... os CEO, COO, CFO, CMO, CHRO...

Só conseguia pensar: *Está fora de questão dizer a verdade a este tipo.*

Ele ajoelhou-se ao meu lado e poisou-me a mão no ombro.

— Estás bem, miúda?

Talvez fosse o sotaque australiano, o sorriso rasgado ou o nome Pete que tornava aquele tipo uma pessoa de confiança; voltei-me, então, para ele e admiti:

— De facto, disseram-me que era um público de nível C... Mas pensei que se referissem a pessoas de nível S... Pessoas simples, terra a terra.<sup>2</sup>

Com uma enorme gargalhada sonora, o jovem exclamou:

— Mas isso é brilhante! Devias usar essa!

Olhei-o nos olhos e declarei:

— Não tem graça. Vou falar de vergonha e do perigo de não nos acharmos à altura. — Após uma longa pausa, acrescentei: — Ironicamente.

Nesse momento, estava ao nosso lado uma mulher da cidade de Washington que ia dar uma palestra de 20 minutos sobre o comércio petrolífero. Fitou-me e perguntou:

— «Vergonha»... querendo dizer a emoção? Do género, estou *envergonhada*? — Antes que eu pudesse admitir que

---

<sup>1</sup> C, de *chief* (chefe) + *level* (nível); *nível C*, em português. Profissionais que ocupam cargos de liderança nas empresas, assumindo um papel crucial na estratégia da companhia. (N. T.)

<sup>2</sup> A autora julgou ouvir *S-level*, ou *sea-level* (ao nível do mar), em vez de *C-level*, levando-a a concluir que o seu público seria composto de pessoas simples, de boa índole, honestas e sensatas, numa aproximação à expressão idiomática em língua inglesa «salt of the earth» (o sal do mar), que alude a tal carácter. (N. T.)

era verdade, comentou: — Interessante. Antes acontecer-lhe a si do que a mim. — E afastou-se.

Nunca me esquecerei da resposta do Pete:

— Olha novamente para aquele público. São pessoas. Apenas pessoas. Ninguém lhes fala sobre vergonha, mas estão todas metidas nela até ao pescoço. Tal como toda a gente. Olha para elas. São pessoas.

Creio que a verdade do seu conselho ou a ideia do meu tema o emocionou, porque se ergueu, apertou-me o ombro e afastou-se. Peguei rapidamente no meu computador portátil e pesquisei: «termos comuns de MBA e do mundo empresarial». *Talvez consiga enriquecer o meu tópico incluindo algum vocabulário empresarial.*

Bolas. Era como ler o *Old Hat, New Hat*, o livro dos Ursos Berenstain, que os meus filhos adoravam quando eram pequenos. É a história do Papá Urso que vai à loja dos chapéus e experimenta 50 chapéus diferentes para substituir o seu, que estava velho e esfarrapado. No entanto, como seria de esperar, todos os chapéus novos têm problemas: «Demasiado largo. Demasiado apertado. Demasiado leve.» Continua assim durante várias páginas, até o urso chegar à conclusão lógica de que deve ficar com o chapéu velho e feio, que afinal lhe serve na perfeição.

Comecei a sussurrar alguns dos termos para mim mesma, para ver se conseguiria safar-me com aquilo.

*Sustentabilidade de longo prazo? Demasiado longo.*

*Veículo crítico? Demasiado automobilístico.*

*Saltar níveis hierárquicos? Demasiado «jogo da macaca».*

*Incentivos externos? Talvez?...*

*Externalizar? Alto aí. O quê? Parece-me treta. Não podemos limitar-nos a acrescentar «-alizar» às palavras.*

Felizmente, o meu marido, o Steve, telefonou-me e interrompeu a minha pesquisa de termos empresariais ao estilo dos Ursos Berenstain.

— Como vai isso? Estás pronta? — perguntou.

— *Não!* É um desastre total — exclamei. Depois de lhe explicar a situação, ficou muito calado.

Recorrendo à sua voz séria, aquela que reserva para quando certos pais lhe telefonam em pânico a pedir conselhos médicos (é pediatra) ou para quando perco a cabeça, disse:

— Brené, promete-me que não vais usar nenhuma dessas palavras ridículas. Estou a falar a sério.

Por essa altura, eu estava à beira das lágrimas. Sussurrei:

— Prometo. Mas devias ver esta gente. Parece um funeral. E não é como os da minha família, com calças de ganga de marca e um chapéu de cowboy devidamente fúnebre. Parece um funeral inglês. Ou um enterro d’*Os Sopranos*.

O Steve retorquiu:

— Segue o conselho desse tipo e volta a olhar para o público. Não passam de pessoas. Como tu e eu. Como os nossos amigos. Estão lá pessoas que conheces, certo? São pessoas reais, com vidas reais e problemas reais. Faz o que tens a fazer, à *tua* maneira.

Disse-me que me adorava e desligou. Levantei-me e afastei o pano novamente. A sala estava mais escura, e um orador falava no palco. Queria ver as caras dos membros da plateia, mas era difícil daquele ângulo lateral. Então, como uma cena em câmara lenta num filme, um tipo grande e careca voltou-se para sussurrar algo ao homem que estava sentado ao seu lado, e vi-lhe o rosto.

Com um sobressalto, fechei o pano. *Conhecia aquele tipo*. Deixámos de beber na mesma altura e costumávamos ir às mesmas reuniões dos AA em meados da década de 1990. Nem conseguia acreditar. Enquanto estava ali sentada, a pensar se estaria a presenciar um autêntico milagre, o meu novo amigo Pete aproximou-se.

— Estás bem? — inquiriu.

Sorri.

— Estou. Acho que sim. São apenas pessoas, não é?

O Pete deu-me uma palmadinha no ombro e disse-me que havia uma mulher, junto à porta dos bastidores, que queria falar comigo. Agradei-lhe novamente e fui ver quem era a minha visita. Era a minha vizinha! Na altura, era sócia-gerente de uma firma de advogados e estava a assistir ao evento com vários outros sócios e alguns clientes. Disse-me que vinha só cumprimentar-me e desejar-me boa sorte. Dei-lhe um grande abraço, e encaminhou-se para as portas do auditório. Atravessei o átrio e saí para respirar um pouco de ar fresco.

Ela talvez nunca venha a saber até que ponto foi importante vê-la naquele dia. Gostei da sua bondade e empatia, mas o que fez toda a diferença para mim foi o mero ato de a ver. É verdade que era sócia de uma firma de advogados de prestígio, mas também era filha, e sei que recentemente mudara a mãe de uma residência assistida para um lar de cuidados paliativos. E também era mãe e mulher, a passar por um divórcio difícil.

Pessoas. Pessoas. Pessoas.

A experiência daquele dia foi eletrizante. O público e eu estávamos em sincronia total e tivemos uma ligação profunda. Rimos às gargalhadas. Chorámos. Os membros do público debruçaram-se a tal ponto, para ouvirem o que eu estava a partilhar sobre vergonha, expectativas inatingíveis e perfeccionismo, que pensei que iam cair das cadeiras. Atingimos um pico de energia.

Antes de regressar à escola para estudar Serviço Social em inícios da década de 1990, andava a tentar subir na hierarquia de uma empresa da lista *Fortune 10*. Deixei esse emprego para estudar Serviço Social e não pensei que voltasse a esse mundo, que, na minha cabeça, era o contrário do que me importava: coragem, conectividade social e um propósito.

Durante os primeiros anos do meu trabalho de doutoramento, concentrei-me na gestão da mudança em sistemas e na monitorização ambiental organizacional. Acabei por

mudar de rumo e redigi uma tese sobre conectividade social e vulnerabilidade. Nunca pensei voltar ao domínio do desenvolvimento organizacional, porque na altura não gostava verdadeiramente dessa área.

A apresentação que fiz naquele dia marcou um ponto de viragem significativo na minha carreira. A experiência comovente que vivenciei com aquele público fez-me questionar se teria cometido um erro em considerar que os meus dois interesses se excluíam mutuamente. *Como seria se eu aliasse a coragem, a conectividade social e o propósito ao mundo do trabalho?*

Naquele dia, um outro acontecimento estranho resultou numa grande mudança na minha carreira de oradora. Estavam vários agentes de oradores no evento, e, depois de as avaliações do público serem partilhadas com os oradores e os seus representantes, recebi telefonemas de todos eles a fazerem-me perguntas sobre os meus objetivos profissionais. Após dois meses de reflexão pessoal, decidi regressar ao mundo da liderança e do desenvolvimento organizacional. Desta feita, todavia, com uma nova ênfase: pessoas, pessoas, pessoas.

### ***Não é o crítico que importa***

Em 2010, dois anos após aquele evento, escrevi *A Imperfeição é uma Virtude*, um livro que apresentava a minha investigação sobre as dez encruzilhadas por que temos de passar para viver de coração pleno. Tinha um público muito amplo, incluindo líderes empresariais, comunitários, religiosos e colaboradores de organizações sem fins lucrativos.

Dois anos depois, em 2012, restringi o meu enfoque à vulnerabilidade e coragem, e escrevi *A Coragem de Ser Imperfeito*. Foi o meu primeiro livro a incluir dados sobre o que estava a aprender a respeito de liderança e o que observava no meu trabalho com organizações.

A citação inicial de *A Coragem de Ser Imperfeito* é uma citação de Theodore Roosevelt:

Não é o crítico que conta; nem aquele que aponta para o homem forte que tropeça, ou que diz que os que realizaram algo o podiam ter feito melhor. O crédito pertence ao homem que está de facto na arena, com o rosto desfigurado pela poeira, suor e sangue; que se esforça com valentia; que erra, que falha vezes sem conta, (...) que, no melhor dos casos, conhece no final o triunfo dos grandes feitos e que, no pior dos casos, se falhar, pelo menos falha enquanto ousa ser grande.

Encontrei esta citação num período particularmente difícil da minha carreira. A minha TEDxHouston Talk sobre vulnerabilidade estava a tornar-se viral e, apesar de um apoio generalizado à palestra, muitas das críticas eram cruéis e pessoais, confirmando os meus maiores medos em relação a expor-me. Esta era a citação perfeita para descrever o modo como me sentia e a minha crescente determinação em seguir à risca o *I Won't Back Down (Não Desistirei)* de Tom Petty.

A coragem de ser vulnerável não consiste em ganhar ou perder, mas na coragem de comparecer quando não podemos prever nem controlar o resultado. Da mesma forma que aquela citação encontrou um eco tão profundo no meu desejo de viver com coragem, apesar do cinismo e da cultura do medo que se disseminavam pelo mundo, também encontrou eco em líderes de todos os quadrantes. Para muitos, *A Coragem de Ser Imperfeito* constituiu a primeira vez que se depararam com a citação — enquanto outros, que já a tinham afixada no escritório ou em casa há vários anos, sentiram uma ligação de afinidade. Vi recentemente uma imagem dos ténis de jogo do LeBron James com «Homem na Arena» escrito de lado.

Pouco depois de *A Coragem de Ser Imperfeito*, escrevi *A Força da Coragem* — um livro que explora o processo que os participantes mais resilientes na minha investigação utilizam para se erguerem após uma queda. Senti como se tivesse a obrigação de o escrever, pois a única coisa que sei ao certo após toda esta investigação é que, se vamos ousar grandemente, a determinado momento seremos derrotados. Se optarmos pela coragem, sem dúvida conheceremos o fracasso, desilusões, contratemplos e até desgostos. É por isso que lhe chamamos coragem. É por isso que é tão rara.

Em 2016, depois de aliar as investigações de *A Coragem de Ser Imperfeito* e de *A Força da Coragem* para desenvolver um programa de promoção da coragem, lançámos o Brave Leaders Inc., destinado a facultar aprendizagem online e facilitar o trabalho individual. Num ano, passámos a trabalhar com 50 empresas e cerca de 10 mil líderes. O ano seguinte trouxe o *Braving the Wilderness*, um livro sobre a coragem de pertencermos a nós mesmos, enquanto requisito para uma verdadeira pertença, bem como sobre os perigos de passarmos a vida a tentar enquadrar-nos e sermos aceites. Era um tema que, na minha opinião, merecia ser investigado e que escrevessem sobre ele, face a uma polarização crescente, a uma desumanização galopante das pessoas que são diferentes de nós, bem como à nossa progressiva incapacidade de abandonarmos as câmaras de eco e nos dedicarmos a um verdadeiro pensamento crítico.

Ao longo dos últimos dois anos, a nossa equipa investigou, avaliou, fracassou, repetiu, ouviu, observou, viu, cresceu e aprendeu mais do que poderíamos ter imaginado. Mesmo que não tenha sido suficiente, tivemos a oportunidade de conviver e aprender com alguns dos maiores líderes do mundo. Mal posso esperar por partilhar o que aprendi, como isso pode mudar a forma de nos relacionarmos com os outros, as razões para funcionar, os motivos para por vezes ser muito difícil e os pontos onde faço sempre asneira (*só para não fugir à realidade*).

***coragem para liderar***

***Não podemos  
chegar à  
coragem sem  
confrontar a  
vulnerabilidade.***

**ACEITE OS ASPETOS NEGATIVOS.**

# introdução

LÍDERES DESTEMIDOS E CULTURAS DE CORAGEM

**T**enho um objetivo enganadoramente simples e algo egoísta para este livro: estou cheia de vontade de partilhar tudo o que aprendi consigo. Quero que receba as minhas duas décadas de investigação e as minhas experiências no seio de centenas de organizações para que usufrua de um livro prático, *sem conversa fiada*, com conteúdos implementáveis sobre o que é preciso para se ser um líder de coragem.

Digo «enganadoramente simples» porque toda a informação que alimenta este livro é o culminar de:

- Dados obtidos a partir de entrevistas ao longo dos últimos 20 anos
- Uma nova investigação, incluindo entrevistas com 150 líderes globais de nível C (e terra a terra) sobre o futuro da liderança
- Uma investigação de avaliação de programas, obtida a partir do trabalho de promoção da coragem do nosso Brave Leaders Inc.

- Dados recolhidos ao longo de três anos durante um estudo de desenvolvimento de instrumentos sobre liderança de coragem

Sistematizar e dar sentido a 400 mil dados já é uma tarefa complexa, mas quanto mais me empenho em traduzir os dados para práticas implementáveis, baseadas em investigação, mais minuciosa tenho de ser com esses dados e mais testes necessito de levar a cabo.

A parte egoísta do meu objetivo resulta do facto de pessoalmente querer ser uma melhor líder. Ao longo dos últimos cinco anos, passei de professora investigadora a professora investigadora e fundadora e CEO. Qual foi a primeira lição difícil, de humildade? Independentemente da complexidade dos conceitos, o estudo da liderança é muito mais fácil do que liderar.

Quando penso nas minhas experiências pessoais de liderança dos últimos anos, os únicos projetos que exigiram o mesmo nível de autoconsciência, bem como «planos de comunicação» de um nível igualmente elevado, foram estar casada 24 anos e educar os meus filhos. Não é brincadeira. Subestimei por completo o efeito na minha disponibilidade emocional, a determinação que é preciso para manter a calma sob pressão e o peso de resolver problemas e tomar decisões constantemente. Ah — e as noites sem dormir.

O meu outro objetivo quase egoísta é o seguinte: quero viver num mundo com líderes mais corajosos e mais ousados, e quero ser capaz de passar esse tipo de mundo aos meus filhos. **Defino um líder como alguém que assume a responsabilidade de encontrar o potencial em pessoas e processos, e com a coragem de desenvolver esse potencial.** Desde empresas e organizações sem fins lucrativos e do setor público até governos, grupos de ativistas, escolas e comunidades religiosas, precisamos desesperadamente de mais

líderes empenhados numa liderança de coragem e convicção, com autoconsciência suficiente para liderar a partir do coração, em vez de líderes pouco evoluídos que orientam de uma posição de sofrimento e medo.

Porque estou convicta de que temos um longo caminho a percorrer, disse ao Steve que queria escrever um livro que mudasse o modo de pensar do leitor a respeito da liderança, que resultasse em pelo menos uma mudança de comportamento significativa e pudesse ser lido de ponta a ponta numa viagem de avião. Ele riu-se e perguntou:

— De Houston a Singapura?

O meu marido sabe que esse foi o voo mais longo que fiz (Moscovo fica apenas a meio caminho).

Sorri e retorqui:

— Não. De Nova Iorque a Los Angeles. Com um ligeiro atraso.

### ***Líderes destemidos e culturas de coragem***

Sempre me disseram: «Escreve o que precisas de ler.» Aquilo de que preciso enquanto líder e o que todos os líderes com quem trabalhei nos últimos anos me pediram foi um manual prático que permita concretizar de facto as lições de *A Coragem de Ser Imperfeito* e *A Força da Coragem*. Existem até algumas lições em *Braving the Wilderness* que nos podem ajudar a criar uma cultura de pertença no trabalho. Se leu estes livros, pode esperar algumas lições que já conhece, com um contexto, histórias, ferramentas e exemplos novos, relacionados com a nossa vida profissional. Se ainda não os leu, não há problema. Abordarei tudo o que precisa de saber.

As ferramentas, linguagem e competências descritas nestes capítulos exigem coragem e uma prática intensa. No entanto, são simples e, na minha opinião, acessíveis e implementáveis

para qualquer pessoa que leia este livro. As barreiras e os obstáculos à liderança de coragem são reais e por vezes até difíceis. Porém, como aprendi com a investigação e com a minha própria vida, desde que as identifiquemos, mantenhá-mos a curiosidade e não desistamos, tais contrariedades não têm o poder de nos impedir de ser corajosos.

Em [brenebrown.com](http://brenebrown.com), criámos um centro de *A Coragem para Liderar*, onde pode encontrar recursos, incluindo um manual gratuito descarregável, para quem pretender colocá-lo em prática à medida que o lê. Recomendo-o vivamente. Como aprendemos com a investigação que levámos a cabo para *A Força da Sabedoria*: **sabemos que o meio de movimentar informações da cabeça para o coração é através das mãos.**

Estão lá também recomendações de livros sobre liderança e vídeos de exercícios de simulação, que pode ver no sentido de aumentar as suas competências de coragem. Os vídeos não substituem o ato de colocar em prática esta obra, mas vão dar-lhe uma ideia de como poderá ser, onde se torna difícil e como pode voltar atrás quando inevitavelmente cometer um erro.

Além disso, encontrará um glossário de termos descarregável, ferramentas e competências que discuto neste livro (os termos incluídos no glossário surgem a negrito ao longo do livro).

## O QUE SURGE COMO OBSTÁCULO NO CAMINHO TORNA-SE O CAMINHO

Começámos as nossas entrevistas com os líderes de topo com uma única pergunta: *O que precisa de mudar (se existe algo que precisa de mudar) no modo como as pessoas lideram atualmente para que os líderes sejam bem-sucedidos num ambiente complexo, em rápida evolução, onde enfrentam obstáculos aparentemente inultrapassáveis e uma procura insaciável de inovação?*

Houve uma resposta comum entre os entrevistados: **Precisamos de líderes mais destemidos e culturas mais corajosas.**

Quando fizemos mais perguntas para perceber o «porquê» específico por detrás do apelo a uma liderança mais corajosa, a investigação sofreu uma reviravolta determinante. Não havia apenas uma resposta — havia quase 50 respostas, e muitas não estavam intuitivamente relacionadas com a coragem. Os líderes falaram de tudo, desde pensamento crítico e capacidade de sintetizar e analisar informação, a gerar confiança, repensar sistemas de educação, inspirar inovação, encontrar pontos de contacto num ambiente de polarização crescente e tomar decisões difíceis, para além da importância da empatia e do estabelecimento de relacionamentos no contexto da aprendizagem automática e da inteligência artificial.

Continuámos a descascar a cebola metafórica perguntando: *Consegue enumerar as competências específicas que considera subjacentes à liderança de coragem?*

Fiquei surpreendida ao constatar a dificuldade que os participantes na minha investigação tinham em responder a esta pergunta. Quase metade dos líderes que entrevistámos começou por falar da coragem enquanto traço de personalidade, e não enquanto competência. Normalmente, abordavam a questão das competências específicas com uma resposta do tipo: «Ou se tem ou não se tem.» Ficámos curiosos e insistimos na questão de comportamentos observáveis: *Como é quando se tem?*

Mais de 80% dos líderes, incluindo os que consideravam que a coragem é comportamental, não conseguiam identificar as competências específicas. No entanto, conseguiam falar prontamente e com entusiasmo sobre comportamentos problemáticos e normas culturais que prejudicam a confiança e a coragem. Felizmente, a ideia de «começar onde as pessoas estão» é uma máxima tanto da investigação de

teoria fundamentada como do serviço social, e é exatamente o que faço. Por mais tempo que passe a tentar compreender *o caminho*, passo dez vezes mais a investigar *o que se atravessa no caminho*.

Por exemplo, a minha ideia inicial não era estudar a vergonha — queria compreender a conectividade social e a empatia. Contudo, se não compreendermos o modo como a vergonha pode anular a conectividade social numa fração de segundo, não percebemos verdadeiramente esse conceito. A minha ideia inicial não era estudar a vulnerabilidade — calhou ser o maior obstáculo a quase tudo o que pretendemos na vida, sobretudo à coragem. Como nos ensinou Marco Aurélio: «O obstáculo no caminho torna-se o caminho.»

Seguem-se os dez comportamentos e problemas culturais que os líderes identificaram como obstáculos nas organizações de todo o mundo:

1. Evitamos conversas difíceis, incluindo o feedback sincero e produtivo. Alguns líderes atribuem isto a falta de coragem; outros, a falta de competências — e, espantosamente, mais de metade referiu uma norma cultural de «gentileza e simpatia» que é utilizada como desculpa para evitar conversas difíceis. Seja qual for o motivo, os dados indicam esmagadoramente que a consequência é uma falta de clareza, uma menor confiança e empenho, bem como um aumento de comportamentos problemáticos, incluindo comportamentos passivo-agressivos, conversas nas costas das pessoas, comunicação de bastidores generalizada (ou «a reunião depois da reunião»), mexericos e o «sim mentiroso» (quando nos dizem «sim», na cara, e a seguir «não», nas costas).
2. Em vez de passarmos uma quantidade razoável de tempo a reconhecer e resolver proativamente os receios e

sentimentos que surgem nos momentos de mudança e convulsão, dedicamos um tempo desmesurado à gestão de comportamentos problemáticos.

3. Decréscimo de confiança provocado por falta de conectividade e empatia.
4. Não existem pessoas suficientes a correrem riscos inteligentes nem a criarem e partilharem ideias ousadas para colmatar exigências inconstantes e uma necessidade insaciável de inovação. Quando as pessoas têm medo de ser criticadas ou ridicularizadas por experimentarem algo novo e fracassarem, ou até de proporem uma ideia radical nova, o melhor que se pode esperar é um *status quo* e um pensamento de grupo.
5. Ficamos presos a contratempos, desilusões e fracassos, e somos definidos por eles. Assim, em vez de dedicarmos recursos a uma limpeza para garantir que os clientes, acionistas ou processos internos são compensados, gastamos demasiado tempo e energia a tranquilizar os membros da equipa que questionam o seu próprio contributo e valor.
6. Demasiada vergonha e culpa; responsabilização e aprendizagem insuficientes.
7. As pessoas evitam conversas vitais sobre diversidade e inclusividade por recearem fazer má figura, dizer o que não devem ou equivocar-se. Escolher o nosso conforto em detrimento de conversas difíceis é um exemplo claro de privilégio e prejudica a confiança, além de nos afastar de uma mudança significativa e duradoura.
8. Quando algo corre mal, os indivíduos e equipas estão a avançar diretamente para soluções ineficazes ou insustentáveis em vez de se deterem na identificação e resolução de problemas. Se solucionarmos o elemento errado pelo motivo errado, continuarão

- a surgir os mesmos problemas. É um processo desmoralizante, com custos muito elevados.
9. Os valores organizacionais são ténues e avaliados em termos de aspirações em vez de comportamentos efetivos que possam ser ensinados, contabilizados e avaliados.
  10. O perfeccionismo e o medo estão a impedir que as pessoas aprendam e cresçam.

Julgo que a maioria das pessoas olha para esta lista e rapidamente reconhece não só os problemas nas nossas organizações, mas também o modo como nos debatemos interiormente para estarmos presentes e liderarmos, apesar do desconforto. Podem ser comportamentos profissionais e preocupações da cultura organizacional, mas subjacentes a todos eles estão problemas profundamente humanos.

Depois de encontrarmos os obstáculos, o nosso trabalho foi identificar os conjuntos específicos de competências para gerar coragem, necessários para a resolução destes problemas. Realizámos mais entrevistas, desenvolvemos instrumentos e testámo-los com alunos de MBA e EMBA que frequentavam a Jones Graduate School of Business, da Universidade Rice, a Kellogg School of Management, da Universidade Northwestern, e a Wharton School, da Universidade da Pensilvânia. Trabalhámos até encontrarmos as respostas. Em seguida, foi o momento de as testar, melhorar e testar novamente. Segue-se a explicação do que aprendemos.

### ***O cerne da liderança de coragem***

**1. Não podemos chegar à coragem sem confrontar a vulnerabilidade. Aceite os aspetos negativos.**

No cerne da liderança de coragem está uma verdade profundamente humana que raramente é reconhecida, sobretudo

a nível profissional: a coragem e o medo não se excluem mutuamente. A maioria das pessoas sente coragem e medo no mesmo instante. Sentimo-nos vulneráveis. Por vezes, dura o dia inteiro. Naqueles momentos passados «na arena», descritos por Roosevelt, quando estamos divididos entre o nosso medo e a necessidade de coragem, precisamos de uma linguagem, competências, ferramentas e práticas diárias comuns que nos possam apoiar no confronto.

O termo **confronto** tornou-se mais do que apenas uma forma estranha de dizer: «Vamos ter uma conversa séria, mesmo que seja duro.» Tornou-se uma intenção deveras importante e uma deixa comportamental ou lembrete.

**Um confronto é uma discussão, conversa ou reunião definida pelo compromisso de abordarmos a vulnerabilidade, de mantermos a curiosidade e generosidade, de permanecermos no meio complicado da identificação e resolução de problemas, de fazermos uma pausa e voltarmos atrás quando se revelar necessário, de sermos destemidos em assumirmos o nosso papel e, como ensina a psicóloga Harriet Lerner, de ouvirmos com a mesma paixão com que queremos ser ouvidos.** Acima de tudo, quando alguém diz «Vamos ao confronto», isso leva-me a comparecer de mente e coração abertos, para que possamos servir o trabalho e servir-nos uns aos outros, e não os nossos egos.

A nossa investigação conduziu a uma conclusão muito clara, muito promissora: a coragem é um agregado de quatro conjuntos de competências que podem ser ensinadas, observadas e contabilizadas. Os quatro conjuntos de competências são:

- Confrontar a vulnerabilidade**
- Viver segundo os nossos valores**
- Ousar confiar**
- Aprender a ascender**

A competência fundamental para aumentar a coragem é a disponibilidade e capacidade para confrontar a vulnerabilidade. Sem esta competência de base, é impossível colocar em prática os outros três conjuntos de competências. Pense bem no seguinte: a nossa capacidade de sermos líderes ousados nunca excederá a nossa capacidade de sermos vulneráveis. Quando começarmos a criar competências de vulnerabilidade, poderemos começar a desenvolver os outros conjuntos de competências. O objetivo deste livro é dar-lhe uma linguagem e dados específicos sobre ferramentas, práticas e comportamentos cruciais para a criação da memória muscular para viver estes conceitos.

Já testámos esta abordagem em mais de 50 organizações e com aproximadamente 10 mil indivíduos dispostos a aprender estas competências de forma independente ou em equipas. Da Fundação Gates à Shell, de pequenas empresas familiares a empresas da *Fortune 50*, até múltiplos ramos das Forças Armadas dos EUA, concluímos que este processo tem um impacto positivo considerável não apenas no modo como os líderes conduzem as suas equipas, mas também no desempenho dessas equipas.

## **2. A autoconsciência e o amor-próprio são importantes. Quem somos equivale ao modo como lideramos.**

É muito frequente vermos a coragem como um traço inerente. Porém, tem menos que ver com *quem* as pessoas são e mais com o modo *como* se comportam e se revelam em situações difíceis. O medo é a emoção central àquela lista de comportamentos problemáticos e de questões culturais — é precisamente o que se esperaria encontrar enquanto obstáculo inerente à coragem. No entanto, todos os líderes ousados que entrevistámos declararam experienciar regularmente muitos tipos de medo, o que significa que *ter medo* não é o obstáculo.

O verdadeiro obstáculo inerente à liderança de coragem é *como reagimos* ao nosso medo. O verdadeiro obstáculo à liderança de coragem é a nossa armadura — os pensamentos, emoções e comportamentos a que recorremos para nos protegermos quando não estamos dispostos a, nem capazes de, confrontar a vulnerabilidade. Apesar de irmos aprender ferramentas e competências de desenvolvimento nos capítulos seguintes, abordaremos igualmente os obstáculos ao aumento da coragem, sobretudo porque podemos esperar que a nossa armadura surja e resista às novas formas de agir e de ser. Neste processo, é essencial praticarmos a autocompaixão e termos paciência com nós mesmos.

**3. A coragem é contagiosa. De modo a promover o aumento da liderança destemida e criar coragem nas equipas e organizações, temos de cultivar uma cultura em que se espere o trabalho de coragem, as conversas difíceis e os corações plenos, e onde a armadura não seja necessária nem recompensada.** Se queremos que as pessoas compareçam integralmente, que tragam todo o seu ser, incluindo os corações plenos, sem armaduras — para que possamos inovar, resolver problemas e servir os outros —, temos de zelar por uma cultura em que se sintam seguras, vistas, ouvidas e respeitadas.

**Os líderes destemidos têm de se preocupar com as pessoas que lideram e ter uma ligação com elas.**

Os dados tornaram claro que o cuidado e a conectividade são requisitos irreduzíveis para relacionamentos sinceros e produtivos entre os líderes e os membros da sua equipa. Ou seja, se não nos preocuparmos com alguém que lideramos e/ou não nos sentirmos ligados a essa pessoa, temos duas opções: desenvolver essa preocupação e ligação, ou encontrar um líder mais adequado. Não há nenhuma vergonha nisto — já todos sentimos um determinado tipo de falta de ligação que, apesar dos nossos melhores esforços, não se desenvolve. Se estivermos

cientes de que o compromisso do cuidado e conectividade é o limiar mínimo, devemos ter a coragem de reconhecer quando não podemos servir plenamente as pessoas que lideramos.

A realidade do mundo em que vivemos atualmente implica que os líderes — você e eu — têm de criar e manter espaços que cumpram um padrão mais elevado do que vemos nas notícias, na televisão e na rua. Para muitas pessoas, a cultura no trabalho pode até precisar de ser superior à que experienciam na própria casa. Por vezes, as estratégias de liderança tornam-nos melhores cônjuges e pais.

Como costume dizer aos professores (alguns dos nossos líderes mais importantes), nem sempre podemos pedir aos nossos alunos para tirarem a armadura em casa ou até no caminho para a escola, porque a sua segurança emocional e física pode requerer uma autoproteção. O que podemos fazer, todavia, e o que a ética nos incumbe de fazer, é criar um espaço nas nossas escolas e salas de aula onde todos os alunos possam entrar e, naquele dia ou hora, tirar o peso esmagador da armadura, pendurá-la num cabide e abrir o coração para serem verdadeiramente vistos.

Temos de ser os guardiões de um espaço que permita aos alunos respirarem, serem curiosos, explorarem o mundo e serem quem são, sem o risco de sufocarem. Merecem um lugar onde possam confrontar a vulnerabilidade e onde os seus corações possam respirar livremente. Além disso, sei pelos dados de investigação que nunca devemos subestimar o benefício que é para uma criança ter um local onde sinta a que pertence (ainda que apenas um), onde possa tirar a armadura. Pode mudar, e muitas vezes muda, a sua trajetória de vida.

Se a cultura da nossa escola, organização, local de culto ou até família exigir uma armadura, por motivos de racismo, classismo, sexismo ou qualquer outra manifestação de liderança baseada no medo, não poderemos esperar um empenho

de coração pleno. De igual modo, quando a nossa organização recompensa comportamentos de armadura, como culpar os outros ou envergonhá-los, cinismo, perfeccionismo e estoicismo emocional, não podemos esperar um trabalho inovador. Não é possível crescer e contribuir plenamente atrás de uma armadura. Só para a carregar, já consumimos uma enorme quantidade de energia — por vezes, *toda* a nossa energia.

Para nós, a parte mais impressionante deste processo foi ver surgir uma lista de comportamentos que não são «instintivos». Tudo é ensinável, observável e mensurável, quer tenhamos 14 ou 50 anos. Para os participantes na investigação que inicialmente estavam convencidos de que a coragem é determinada pelo destino genético, o processo da entrevista em si revelou-se, por si só, um catalisador de mudança.

Um líder disse-me: «Tenho quase 60 anos e só hoje é que me apercebi de que me ensinaram todos estes comportamentos na infância e adolescência — tanto os meus pais como os meus *coaches*. Quando penso especificamente, quase consigo lembrar-me de cada lição — de como e quando a aprendi. Podíamos e devíamos estar a ensinar isto a toda a gente.» Esta conversa foi, para mim, um lembrete importante de que o tempo pode desgastar as nossas memórias das lições difíceis até uma aprendizagem custosa se tornar: «Isto é apenas quem eu sou pessoalmente.»

Os conjuntos de competências que constituem a coragem não são novos; já são competências de liderança a que devemos aspirar desde que existem líderes. Contudo, não progredimos muito no desenvolvimento dessas competências nos líderes, porque não esmiuçamos a humanidade deste trabalho — é demasiado complicado. É muito mais fácil falar do que queremos e necessitamos do que falar dos medos, sentimentos e *escassez* (a convicção de que não existe suficiente) que constituem obstáculos a sermos plenamente bem-sucedidos. Basicamente, e talvez ironicamente, não temos

a coragem de falar a sério da coragem. Mas chegou a hora. Se lhes quiser chamar «competências transversais» depois de experimentar colocá-las em prática, faça favor. *Desafio-o a fazê-lo*. Até lá, arranje um lugar para guardar a sua armadura e... encontramo-nos na arena.

**Um dos livros mais icônicos sobre liderança e transformação pessoal, que enfatiza a importância de quatro pilares: confrontar a vulnerabilidade, viver segundo os nossos valores, ousar confiar e aprender a ascender.**

Um líder é alguém que assume a responsabilidade de reconhecer o potencial em pessoas e em ideias, e tem a coragem de desenvolver esse potencial.

Quando nos atrevemos a liderar, devemos fazer as perguntas certas e saber que o poder se torna infinito quando o partilhamos. Mas a liderança ousada, numa cultura definida pela escassez, pelo medo e pela incerteza, exige o desenvolvimento de competências profundamente humanas. Brené Brown passou duas décadas a estudar as emoções e experiências que dão sentido às nossas vidas, e sete anos a trabalhar com líderes e equipas em todo o mundo. E descobriu que os líderes de todo o tipo de organizações fazem a mesma pergunta: *Como é que se cultivam líderes mais corajosos e como é que se incorpora o valor da coragem na nossa cultura?*

Neste valioso guia, a autora recorre a investigação, histórias e exemplos para responder a estas questões, com o seu estilo único.

**«Este livro é um roteiro para quem deseja liderar com consciência, viver com coragem e ousar liderar.»**

**SHERYL SANDBERG**, executiva e autora norte-americana

**LEIA TAMBÉM,  
DA MESMA AUTORA:**



Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

[www.penguinlivros.pt](http://www.penguinlivros.pt)

[f](#) [@](#) [penguinlifestylept](#)  
[v](#) [penguinlivros](#)

ISBN 9789897877933



9 789897 877933 >