

TUDO AQUI NO

**RESUMÃO**

Brené Brown é pesquisadora da Universidade de Houston e, após 12 anos de pesquisas baseadas na teoria fundamentada em dados, descobriu e redefiniu conceitos importantes que podem mudar nossa forma de enxergar e perceber os outros e a nós mesmos, bem como mudar nossa forma de encarar e enfrentar relações sociais. E como isso passa, inevitavelmente, pela forma como lidamos com nossa vulnerabilidade.

Estamos imersos numa cultura de escassez – o problema de nunca ser bom o bastante – em um mundo cada vez mais narcisista – foco no eu ao invés do nós. Que nos leva a uma busca desenfreada por ser (ou ao menos parecer) melhor, mais saudável, mais bem sucedido, mais feliz... E numa sociedade cada vez mais egoísta, nossa primeira inclinação é a de querer curar quem atua dessa forma e o colocar em seu devido lugar, mas não se “cura” o narcisismo apontando defeitos e imperfeições. Pelo ponto de vista da vulnerabilidade, esse comportamento pode ser entendido como o medo da humilhação de ser alguém comum. Aquele receio de nunca se sentir bom o bastante para conquistar os seus objetivos, ser notado, reconhecido ou aceito.

**Quantas vezes você, inconscientemente, já pensou no que fazer para ter uma quantidade maior de curtidas no Facebook ou Instagram? A vontade de acreditar que o que estamos fazendo tem importância é facilmente confundido com o estímulo para sermos extraordinários.**

Para entender o conceito, é só analisar como passamos boa parte dos dias: é fácil nos percebermos sempre reclamando ou nos preocupando com algo que não temos ou não somos, em quantidade ou grau que julgamos suficiente. E assim estamos sempre postergando a vida para quando, ou se atingirmos/conseguirmos/tivermos o que nos falta. É a vida orientada à escassez.

E essa avaliação diária é desoladora porque estamos sempre comparando nossa vida (em todos os aspectos) com uma visão de perfeição inatingível propagada como modelo (cuidado com os influencers que te influenciam), com a visão ficcional que “criamos” de alguém próximo de nós (a grama do vizinho é sempre mais verde) ou com o passado (naquele tempo que era bom..., eu era feliz e não sabia...)

A escassez se baseia em três fortes componentes: a vergonha, a comparação e a desmotivação, os quais retroalimentam o ciclo de escassez e reforçam comportamentos orientados a ela. Identificar e ressignificar esses elementos, leva a uma vida mais plena, a qual só é possível aceitando a vulnerabilidade. As perguntas ao lado ajudam a identificar o quanto os elementos estão presentes e são fortes nas relações em que você é parte. Tente respondê-las considerando todos os ambientes em que está inserido, como família, escola, trabalho, grupo de amigos, etc, para começar a ter consciência e clareza de onde da influência da cultura de escassez à sua volta.

**Psicologicamente, a escassez é a sensação de nunca ser ou ter o bastante.**

**VERGONHA**

O medo do ridículo e a depreciação são usados para manter as pessoas na linha? Apontar culpados é uma prática comum? O valor de alguém está ligado ao sucesso, produtividade ou obediência? Humilhações são frequentes? Perfeccionismo é uma realidade?

**COMPARAÇÃO**

Há comparação e disputa o tempo todo? A criatividade tem sido sufocada? As pessoas são confinadas em padrões estreitos? Há um modo ideal de ser que serve de medida para todos?

**DESMOTIVAÇÃO**

As pessoas têm medo de correr riscos e tentar coisas novas? É mais fácil ficar quieto do que compartilhar experiências? A impressão geral é de que ninguém está escutando? Todos estão se esforçando para serem vistos e ouvidos?

Desenvolver um relacionamento, criar uma família, implantar uma cultura organizacional, que seja fundamentalmente oposto às normas sociais governadas pela escassez, exige consciência, compromisso e muito trabalho – todos os dias. A macrossociedade está sempre exercendo pressão sobre nós e, a não ser que tenhamos vontade de recuar e decidir lutar pelo que acreditamos, o estado permanente de escassez se torna o modus operandi.

O primeiro clique que precisamos aprender é que o oposto de viver em escassez não é cultivar o excesso. Os dois são lados da mesma moeda. O excesso é só uma tentativa exagerada (sem controle) de não demonstrar escassez. O oposto da escassez é o suficiente, o bastante, a plenitude, segundo a autora. Em essência, é a vulnerabilidade. Ou seja, enfrentar a incerteza, a exposição e os riscos emocionais com a certeza de que você é o bastante.

E aqui temos uma redefinição importante de conceito: **vulnerabilidade não é sinônimo de fraqueza!** Após 12 anos de pesquisa, Brené descobriu que, ao contrário do que muita gente pensa, vulnerabilidade não é fraqueza, **mas sim a melhor definição de coragem.**

Daí o título, **vulnerabilidade é a coragem de ser imperfeito.**

É preciso compreender que muitos aspectos das nossas vidas estão fora do nosso controle.

Ou seja, somos vulneráveis. E frente a isso, ao invés de nos esforçarmos tanto para não demonstrar vulnerabilidade e parecermos perfeitos, indefectíveis e infalíveis, o que devemos é acolher a

vulnerabilidade que nos é inerente e aprender a resiliência para lidar com os cenários de incerteza e desconforto que se apresentarem para podermos avançar.

# DER RU BAN DO os MITOS da VULNERA BILIDADE

## mito 1 | Vulnerabilidade é fraqueza

Esse é o mito mais conhecido e aceito pela sociedade, assim como o mais perigoso. Quando passamos a vida nos afastando e nos protegendo de um estado de vulnerabilidade ou de sermos vistos como fracos, ficamos contentes quando os outros são menos capazes de mascarar seus sentimentos.

Chegamos ao ponto de, em vez de respeitarmos e admirarmos a coragem e ousadia que estão por trás da vulnerabilidade, deixarmos o medo e o desconforto se tornarem julgamento e crítica.

Vulnerabilidade não é algo bom nem mau: não é o que chamamos de emoção negativa e nem sempre é um luz, uma experiência positiva. Ela é o centro de todas as emoções e sensações. Sentir é estar vulnerável. Acreditar que vulnerabilidade seja fraqueza é o mesmo que acreditar que qualquer sentimento seja fraqueza. O que muitos não conseguem entender é que a vulnerabilidade é também o berço das emoções e das experiências que almejamos. Quando estamos vulneráveis é que nascem amor, aceitação, alegria, coragem, empatia, criatividade, confiança e autenticidade. Vulnerabilidade é incerteza, risco e exposição emocional. Exibir nossa arte, nossos textos, nossas ideias, fotos, projetos, sem garantia de aceitação ou apreciação significa nos colocar numa posição vulnerável.

**Vulnerabilidade soa como verdade e é sinal de coragem. Verdade e coragem nem sempre são confortáveis, mas nunca são fraqueza.**

## mito 2 | Vulnerabilidade não é comigo

Não podemos optar por ficar fora da incerteza, do risco e da exposição emocional que perpassam nossa experiência.

A vida é vulnerável. Quando fingimos que podemos evitar a vulnerabilidade, tomamos atitudes que são, muitas vezes, incompatíveis com quem nós realmente desejamos ser. Experimentar a vulnerabilidade não é uma opção. A única escolha que temos é de como vamos reagir, assim que formos confrontados com a incerteza e exposição emocional.

Fazer as seguintes perguntas a si mesmo ajuda a identificar se você se prende ao mito de que “vulnerabilidade não é comigo”: O que eu faço quando me sinto emocionalmente exposto? Como me comporto quando me sinto muito desconfortável e inseguro? Estou disposto a correr riscos emocionais?

DER  
RU  
BAN  
DO os  
MITOS da  
VULNERA  
BILIDADE

## mito 3 | Vulnerabilidade é expor toda a minha vida

A vulnerabilidade se baseia na reciprocidade e requer confiança e limites.

Não é superexposição, não é catarse, não é se desnudar indiscriminadamente. Vulnerabilidade tem a ver com compartilhar nossos sentimentos e nossas experiências com pessoas que conquistaram o direito de conhecê-los. Estar vulnerável e aberto passa pela reciprocidade e é uma parte integrante do processo de construção da confiança (incluindo a confiança criativa, essencial para uma cultura de inovação).

A exposição total é uma forma de se proteger da verdadeira vulnerabilidade. Portanto, informação em excesso não é um caso de “vulnerabilidade demasiada”, mas de falência da vulnerabilidade, quando nos afastamos da sensação que ela provoca para usá-la apenas em situações de carência e necessidade de atenção ou para nos entregarmos aos comportamentos extremados que se tornaram lugar-comum na sociedade atual. A falta de confiança leva ao descompromisso, que gera humilhação e desperta nossos maiores medos: ser abandonado, desvalorizado e desprezado. Quantas vezes nos vemos doidos para gritar: “por que não me dão um retorno? Digam que gostam de mim! Reclamem de alguma coisa! Me façam lembrar que ainda trabalho/moro/vivo aqui”.

**Construção de confiança é um resultado da abertura para a vulnerabilidade, é um produto que cresce com o tempo e exige trabalho, atenção e comprometimento.**

DER  
RU  
BAN  
DO os  
MITOS da  
VULNERA  
BILIDADE

mito 4 | **Eu me garanto sozinho**

Uma qualidade que temos em alta conta em nossa sociedade individualista é a capacidade de se virar sozinho. Mesmo que possa parecer infeliz e deprimente, admiramos a força que isso evoca e “se garantir sozinho” é algo reverenciado. A maioria de nós sabe muito prestar ajuda, mas, quando se trata de vulnerabilidade, é preciso saber pedir ajuda também. Vulnerabilidade gera vulnerabilidade; e a coragem é contagiosa. Há muitos estudos sobre liderança que apontam que pedir ajuda é essencial e que vulnerabilidade e coragem contagiam, o que influencia na forma como líderes estimulam e sustentam a mudança. Uma das metáforas é da bola de neve, que começa a rolar quando um líder se dispõe a ficar vulnerável diante de seus subordinados, isso é visto como uma atitude corajosa e estimula outros a seguir o mesmo caminho.

Por outro lado, um estilo centralizador, impede gerentes e colaboradores de tomarem iniciativas. Admitir que não tem todas as respostas, não sabe tudo que tem de ser feito, pedir ajuda para tomar decisão ajuda a equipe a construir confiança, prosperar em termos de iniciativa e inovação e, até mesmo, avançar em eficiência e desempenho.

**Tentar controlar tudo à sua volta, pessoas, projetos e situações, pode lhe fazer parecer forte e corajoso por fora, mas vai lhe deixar esgotado e apavorado por dentro. Essa falsa proteção exige uma constante vigilância, cruel e silenciosa, para não sair do personagem e não chamar atenção para as imperfeições e vulnerabilidades. É exaustivo.**

**É perda de tempo medir seu valor pelo peso da reação das pessoas. Pior ainda pela expectativa delas à qual você acha que precisa corresponder. Não podemos aprender a ser mais vulneráveis e corajosos por conta própria. Muitas vezes, a primeira e maior ousadia é pedir ajuda.**

## Compreendendo e combatendo a

# vergonha

O contato com a própria vergonha é fundamental para abraçar nossa vulnerabilidade. Não podemos nos deixar ser vistos e ficarmos aterrorizados pelo que as pessoas podem pensar. É incrível a quantidade de energia que gastamos tentando evitar esses territórios difíceis da alma, quando eles são os únicos que podem nos libertar. Se não nos reconciliarmos com nossa vergonha, com nossos conflitos, começaremos a acreditar que tem algo errado conosco, que somos maus, defeituosos e começaremos a agir com base nessas crenças. Se quisermos ser pessoas plenas, precisamos ficar vulneráveis. E para isso temos que aprender a lidar com a vergonha.

Digamos que você tenha elaborado algo que deseja mostrar aos colegas de trabalho, familiares ou amigos. Compartilhar algo que se criou é uma parte vulnerável, mas essencial de uma vida comprometida e plena. Mas dependendo de como a pessoa foi criada ou se relaciona com o mundo, conscientemente ou não, pode atrelar sua autoestima ao retorno dado ao que faz. Em outras palavras, ela só tem valor se gostam do que ela produz. Tudo que a vergonha precisa para sequestrar e controlar sua vida está justamente aí. Você transferiu sua autoestima para o que as pessoas pensam. Teve sucesso algumas vezes, mas agora é totalmente dependente disso.

**As sociedades que não são prisioneiras da vergonha geram pessoas muito mais abertas a pedir ajuda, aceitar ajuda e dar retorno. Essas sociedades também desenvolvem indivíduos comprometidos, ousados, que estão dispostos a tentar sempre de novo até verem as coisas acontecerem, darem certo – muito mais aptos a se tornarem mais inovadores e criativos em suas atividades.**

**A autovalorização nos inspira a ser vulneráveis, a compartilhar sem medo e a perseverar. Por outro lado, a vergonha nos mantém atrofiados, tímidos e medrosos.**

**Onde líderes e administradores, consciente ou inconscientemente, estimulam as pessoas a vincularem a sua autovalorização ao que elas produzem ou à posição que ocupam, observa-se muito mais isolamento, culpa, maledicência, estagnação, favoritismo e uma total escassez de criatividade, inovação e renovação.**

**O assassino secreto da inovação é a vergonha.**

Compreendendo  
e combatendo a**vergonha**

Aquele medo profundo que todos temos de errar, de ser depreciados e de nos sentir menos do que o outro é o que nos impede de assumir os riscos indispensáveis para fazer as coisas mudarem e avançarem. Para fomentar uma cultura de criatividade e inovação, em que riscos concretos têm que ser assumidos tanto em nível coletivo quanto individual, comece por desenvolver nos gerentes a capacidade de estimular a vulnerabilidade em suas equipes. E talvez isso exija que eles próprios estejam vulneráveis primeiro. Este conceito de que o líder precisa estar “no comando” e “ter todas as respostas” é ultrapassado e paralisante. Ele causa um impacto prejudicial sobre as pessoas ao arraigar a ideia de que elas sabem menos e são inferiores. **E a receita para o fracasso é: a vergonha se transforma em medo, o medo conduz à aversão ao risco; a aversão ao risco aniquila a inovação.**

Sentir vergonha é ter medo de romper algum vínculo – medo de que algo que fizemos ou deixamos de fazer, de que um ideal que não conseguimos alcançar ou de que uma meta que deixamos de cumprir nos torne indignos de nos relacionarmos com as pessoas ao nosso redor. **Vergonha é o sentimento intensamente doloroso ou a experiência de acreditar que somos defeituosos e, portanto, indignos de amor e aceitação.**

Quando sentimos vergonha estamos mais inclinados a nos proteger culpando algo ou alguém, justificando nosso erro, oferecendo uma desculpa esfarrapada ou nos escondendo. A vergonha corrói a parte de nós que acredita que podemos mudar e fazer melhor.

**Para lidar melhor com a vergonha, precisamos desenvolver a resiliência, que é a nossa capacidade de nos recuperar rapidamente de um revés ou de nos adaptarmos a uma mudança. Tem a ver com sair do sentimento de vergonha para o afeto que chamamos de empatia – o verdadeiro antídoto da vergonha. Uma ferida social necessita de um bálsamo social, e a empatia entre duas pessoas é esse bálsamo.**

Quando a vergonha se instala, quase sempre somos arrebatados pelo sistema límbico. Em outras palavras, o córtex pré-frontal, por onde passam todos nossos pensamentos, análises e estratégias, é “desligado”, é sobrepujado por aquela parte primitiva de “luta ou fuga” de nosso cérebro, e apenas reagimos. Via de regra, reagimos muito mal ou de forma exagerada, procurando apenas nos desligar da vergonha a qualquer custo.

**TRÊS MOVIMENTOS CONTRA A VERGONHA  
PODEM SER MODOS EFICAZES DE LIDAR:**

- **praticar a coragem e estar acessível** | ao invés de se esconder, abra-se para alguém de confiança;
- **conversar consigo mesmo como faria com alguém que você ama e está tentando encorajar no meio de um desastre** | geralmente, falamos conosco de uma forma que jamais falaríamos com os outros;
- **assumir o que aconteceu** | não empurre para debaixo do tapete, assuma e aprenda algo com o fato.



**Eu não sou o que me acontece,  
sou o que escolho me tornar.**

Carl Jung

## Sem perceber, usamos máscaras e armaduras como ferramentas para nos protegermos do incômodo da vulnerabilidade.

Com as máscaras que criamos, nos sentimos mais seguros mesmo quando elas nos sufocam. Com as armaduras, nos sentimos mais fortes, mesmo quando ficamos cansados de carregar tanto peso nas costas. Em algum grau, todos nós fazemos uso de máscaras e armaduras ao longo da vida, muitas vezes sem perceber; e nos tornamos refém da vergonha, orientados pela escassez. Com a consciência disso e o senso de “ser o bastante”, vem a aceitação do próprio valor, dos limites e do envolvimento com a vida.

Entregar-se aos momentos felizes da vida requer vulnerabilidade. Sem percebermos, passamos a sacrificar a alegria para evitar a dor, pois a escassez e o medo levam à **alegria como um mau presságio.**

Quando passamos a vida fugindo da vulnerabilidade, nos fechamos para a incerteza, o risco e a exposição emocional da alegria. Queremos muito sentir alegria, mas, ao mesmo tempo, queremos bloquear a vulnerabilidade, que é pré-requisito daquela – a conta não fecha.

PRA  
GRAVAR NA  
**CAIXOLA**

4 ESCUDOS  
QUE USAMOS  
SEM PERCEBER

O perfeccionismo é outro escudo que usamos muito, é um desvio perigoso. É a crença de que se fizermos as coisas com perfeição e parecermos perfeitos, poderemos minimizar ou evitar a dor da culpa, do julgamento e da vergonha.

**O perfeccionismo é um sistema de crenças autodestrutivo porque a perfeição não existe, é uma meta**

**inatingível.** E pode ser viciante, porque ao experimentarmos vergonha, julgamento ou culpa, acreditamos que o motivo é que não somos perfeitos o bastante. Se quisermos estar livres do perfeccionismo, precisamos fazer a travessia do “O que as pessoas vão pensar?” para o “Eu sou o bastante”. Essa jornada começa com resiliência à vergonha, amor-próprio e aceitação. Sendo que amor-próprio pressupõe generosidade consigo mesmo, humildade e consciência, não se identificar demais com seus sentimentos, nem exagerá-los.

**O perfeccionismo esmaga a criatividade.**

**A arte é a categoria que mais lembra um ser humano, porque essa é a nossa natureza: ser imperfeito. Ter sentimentos e emoções não classificáveis. Fazer coisas que não necessariamente precisam fazer sentido.**

O entorpecimento é outra armadura que vestimos, para anestesiar nossos sentimentos. Essa atitude **é particularmente debilitante porque não apenas amortece a dor de nossas dificuldades (necessárias para nossos aprendizados e crescimentos), mas também embota nossas experiências de amor, alegria, aceitação, criatividade e empatia.**

**A ansiedade é composta (e se torna insuportável) pela crença de que se fôssemos mais inteligentes, mais fortes ou melhores, seríamos capazes de dar conta de tudo.** Olha a escassez aí, gente! O entorpecimento, aqui, se torna um meio de abrandar tanto a instabilidade quanto a inadequação. E dá-lhe baladas, cervejas geladas, cigarros, batatas chips, potes de sorvete, feed e mais feed rolado, curtidas e mais curtidas, e-mails, muito trabalho, a necessidade de se manter ocupado, as preocupações incessantes, o planejamento excessivo, o perfeccionismo e qualquer outra coisa que possa aliviar aquela agonizante sensação de vulnerabilidade alimentada pela ansiedade. Tudo isso que parece nos confortar está apenas lançando grandes sombras em nossas vidas. A tomada de consciência nos ajuda a nos reumanizar, acolher a vulnerabilidade, vencer o entorpecimento e nos cuidar: impor limites, encontrar bem-estar verdadeiro e nutrir corpo, mente e espírito.

PRA  
GRAVAR NA  
**CAIXOLA**

4 ESCUDOS  
QUE USAMOS  
SEM PERCEBER

Outro escudo importante é **o viking ou vítima, uma forma dualista de enxergar o mundo** a ser redor: ou se é vítima da vida – alguém que é sempre passado pra trás, nunca tem vez nem voz, não consegue se impor; **ou se é viking – alguém que enxerga a vitimização como uma ameaça constante e, portanto, se mantém no controle, domina, exerce poder sobre tudo e todos e nunca demonstra vulnerabilidade.** Assim, tudo se reduz a opostos, sempre: vencedor ou perdedor, sobreviver ou morrer, matar ou ser morto, fortes ou fracos, líderes ou seguidores, sucesso ou fracasso, esmagar ou ser esmagado. (Alguém lembrou da polarização no país, atualmente? Claramente, somos uma sociedade dominada pela escassez). **Quando se lidera, se ensina ou se prega a partir de uma concepção de viking ou vítima, aniquila-se a fé, a inovação, a criatividade e a receptividade à mudança.** Reduzir nossas opções de vida a papéis tão limitados e extremos deixa muito pouca esperança para transformação e mudança significativa. Por isso, o cultivo da confiança e do vínculo nos relacionamentos é um pré-requisito para uma maneira menos belicosa de envolvimento com o mundo, procurando redefinir o sucesso, restituir a vulnerabilidade e buscar apoio, já que ninguém é capaz de abrir mão de suas estratégias de sobrevivência sem ajuda consistente e sem o desenvolvimento de estratégias substitutas.



Para implementarmos mudanças significativas precisamos estar atento ao quanto lançamos mão desses e de outros escudos, bem como o quanto a cultura à nossa volta é baseada em valores que reforçam a sociedade da escassez.

Precisamos encarar perguntas como “Quais comportamentos são recompensados e quais são punidos? Que regras e expectativas são seguidas, impostas e ignoradas? O que acontece quando alguém falha, decepciona ou comete um erro? Como a vulnerabilidade (incerteza, risco e exposição emocional) é percebida? Qual a tolerância coletiva para a inovação? O desconforto de aprender, tentar coisas novas e dar feedback é normal ou há uma grande valorização do status quo?” E precisamos responder perguntas assim para que possamos identificar e isolar os problemas e desenvolver estratégias de transformação, para isso temos de diminuir a lacuna entre valores desejados e valores praticados; para que a mudança não fique só num discurso, que acabe por soar falso e nem reverberar mais.

**As lacunas  
começam aqui:**

**Não podemos dar  
às pessoas aquilo  
que não temos.  
Quem somos  
importa  
infinitamente mais  
do que o que  
sabemos ou  
queremos ser.**

Não podemos ser perfeitos o tempo todo, mas quando as virtudes praticadas estão frequentemente em conflito com as expectativas da cultura que nos cerca, o descomprometimento é inevitável.

**E aí, o líder tem papel crucial. Líder é alguém que assume a responsabilidade de descobrir o potencial de pessoas e situações. O termo nada tem a ver com posição, status ou quantidade de subordinados. Para recuperar a criatividade, a inovação e o aprendizado, os líderes precisam reumanizar a educação e o trabalho. Isso significa entender como o padrão da escassez está afetando a maneira como lideramos e trabalhamos, aprender a abraçar a vulnerabilidade, reconhecer e enfrentar a vergonha.**

**O medo de lançar uma ideia e ser ridicularizado e menosprezado é a maior barreira para a criatividade e a inovação.** Se estivermos dispostos a passar por essa experiência e sobrevivermos a ela, depois virão o medo do fracasso e o medo de estarmos errados. As pessoas acham que só são boas se suas ideias forem boas, que suas ideias não podem parecer estranhas demais e que elas não podem deixar de saber algo. O problema é que as ideias inovadoras geralmente parecem loucas, e o fracasso e o aprendizado fazem parte da revolução. Mudança incremental e melhoria constante são importantes e necessárias, mas estamos ávidos por uma revolução verdadeira, e isso exige um tipo diferente de coragem e criatividade.

**A maioria das pessoas e organizações não consegue suportar a incerteza e os riscos da verdadeira inovação. Aprender e criar são atitudes que, por natureza, nos colocam numa posição vulnerável. Nunca há certeza suficiente, mas as pessoas querem garantias; por isso se concentram no que já sabem fazer bem e não correm riscos.**

Não se pode aprender nada de cabeça baixa e boca fechada. Nenhuma organização, empresa ou escola pode ter sucesso sem criatividade, inovação e aprendizado permanente, e a maior ameaça a esses três elementos é a falta de motivação, causada pela ruptura de valores fruto do padrão da escassez e da vergonha.

**Vergonha produz medo, diminui nossa tolerância à vulnerabilidade e com isso atrofia a motivação, a inovação, a criatividade, a produtividade e a confiança.**

Culpa, fofoca, favoritismo, apelidos pejorativos, abandono, descompromisso e assédio são comportamentos indicadores de que a vergonha impregnou a cultura de um lugar. A vergonha triunfa nos sistemas em que as pessoas desistem de se comprometer com algo para se protegerem. Quando estamos desmotivados, nós não nos mostramos, não contribuimos e deixamos de nos importar.

Mas não se engane: a reumanização do trabalho e da educação exige uma liderança corajosa. Conversas honestas sobre vulnerabilidade e vergonha são perturbadoras. O motivo pelo qual não costumamos ter essas conversas é que elas lançam luz em cantos obscuros. Sempre que há consciência e entendimento, voltar atrás é quase impossível e traz consigo grandes avanços.

**Não solucionaremos as questões complexas que enfrentamos hoje sem criatividade, inovação e aprendizado constante. E para isso, precisamos de feedback.**

**O feedback tem sucesso em culturas em que a meta não é “ficar à vontade com conversar difíceis”, mas normalizar o desconforto. Se os líderes esperam aprendizado verdadeiro, pensamento crítico e mudança/inovação, então o desconforto precisa se tornar normal:** “Sabemos que crescimento e aprendizado são desconfortáveis, e isso vai acontecer aqui – vocês vão se sentir assim.

Queremos que entendam que isso é normal e que será uma expectativa em nossa organização. Vocês não estão sozinhos. Apenas tenham a mente aberta e abracem essa causa”. Esse modelo de desconforto normalizado deve ser adotado em todas as organizações e famílias: vai ser desconfortável, é normal e faz parte do processo.

O grande desafio para líderes é convencer sua mente e seu coração de que precisam incentivar a coragem para se colocar em uma posição desconfortável e ensinar às pessoas à sua volta a aceitar o desconforto como parte do crescimento.

**“É tão errado negar o que é possível quanto negar o problema”.** *Dennis Saleebey*

## A vulnerabilidade está no âmago do processo de feedback.

Dar e solicitar feedback tem a ver com aprendizado e crescimento, e entender quem somos e como reagimos às pessoas e situações é a base desse processo. Vitória não é receber feedback de qualidade nem evitar dar retornos difíceis.

A transformação acontece quando a liderança percebe que não é por meio de ordens que se leva ao engajamento, comprometimento e motivação, mas sim que é preciso deixar que “comprem a ideia à sua maneira”, abrindo espaço para o crescimento e participação de todos.

É preciso deixar de ser alguém que pensa ter sempre a melhor ideia ou a solução para todos os problemas e se tornar **melhor líder de pessoas: é a passagem do comando e controle para o envolvimento com vulnerabilidade – correndo riscos e cultivando confiança, como origem da criatividade e da inovação.**

**Quando a gente se fecha para a vulnerabilidade, se fecha para as oportunidades.**

### PARA SABER+

Outras abordagens e referências



TED Talk | Brené Brown – O poder da vulnerabilidade

Netflix | Brené Brown – The call to the corage

Netflix | A última nota

Globoplay | Onde está meu coração



pequiRESENHA é uma iniciativa de microlearning do PequiLab voltada para a disseminação de conteúdos relacionados à inovação em governo, para fomentar uma nova forma de pensar e agir nos servidores públicos.

Edição #3 . Maio2021

ENTRE EM

## contato

pequi.lab@goias.gov.br