

A CORAGEM DE SER IMPERFEITO

“Com base em sua experiência pessoal e em pesquisas aprofundadas, a inspirada Brené Brown investiga os paradoxos da seguinte equação: nos tornamos fortes ao aceitar a nossa vulnerabilidade, e somos mais ousados quando admitimos nossos medos. Não consigo parar de pensar neste livro.”

— Gretchen Rubin, autora de *Projeto Felicidade*

“Brené Brown se define como uma criadora de mapas e uma viajante. Para mim, ela é uma excelente guia. E acredito que o mundo precisa de mais guias como ela que nos mostrem um caminho mais ousado para o nosso mundo interior. Se você gostaria de ser mais corajoso e conectado, mais saudável e envolvido, deixe o GPS em casa. Este livro é a rota de navegação que você precisa.”

— Maria Shriver, autora de *Quem você quer ser?*

“O que me impressiona neste livro é a sua combinação ímpar de pesquisa consistente com bate-papo na mesa da cozinha. Brené se torna uma pessoa tão real em seu livro que é possível ouvir a sua voz perguntando: “Você já ousou bastante hoje?” O convite contido neste livro é bem claro: temos que ser maiores do que a ansiedade, do que o medo e do que a vergonha de falar, agir e se mostrar. O mundo precisa deste livro e a mistura singular que Brené consegue de calor humano, humor e liberação faz dela a pessoa certa para nos ajudar a ousar.”

— Harriet Lerner, ph.D., autora de *Mudando os padrões dos relacionamentos íntimos*

“A *coragem de ser imperfeito* é um livro importante – um alerta oportuno sobre o perigo de perseguir a certeza e o controle acima de qualquer coisa. Brené Brown nos oferece um guia valioso para a maior recompensa que a vulnerabilidade pode trazer: uma coragem maior.”

— Daniel H. Pink, autor de *Motivação 3.0*.

“Esta é a essência deste livro: vulnerabilidade é coragem em você mas inadequação em mim. O livro de Brené, harmonizando pesquisa acadêmica com histórias do Texas, nos mostra um caminho de libertação. E não pense que é apenas para mulheres. Os homens, mais ainda, carregam o fardo de *serem fortes e nunca fraquejarem*, e pagamos um preço alto por isso. *A coragem de ser imperfeito* é útil para todos nós.”

— Michael Bungay Stanier, autor de *Do More Great Work*

“Confio profundamente em Brené Brown – em sua pesquisa, inteligência, integridade e qualidade como pessoa. Portanto, quando ela decide tratar de uma importante virtude que podemos cultivar para ter sucesso profissional, relacionamentos saudáveis, felicidade familiar e uma vida corajosa e apaixonada... eu estou dentro! Mesmo quando esta virtude se traduz na atitude arriscada de se mostrar vulnerável. Brené ousou ao escrever este livro, e você se beneficiará muito ao lê-lo e ao colocar a sua sabedoria afiada em prática em todas as áreas de sua vida.”

— Elizabeth Lesser, autora de *De coração aberto*

“Em uma época de pressão constante para a conformidade e o fingimento, *A coragem de ser imperfeito* oferece uma alternativa convincente: transformar sua vida sendo quem você realmente é. Tenha a coragem de ficar vulnerável! Ouse ler este livro!”

— Chris Guillebeau, autor de *A arte da não conformidade*

“Um livro maravilhoso. Urgente, indispensável e fácil de ler. Não consegui colocá-lo de lado, e ele continua a repercutir em minha vida.”

— Seth Godin, autor de *O melhor do mundo*

BRENÉ BROWN

**A CORAGEM
DE SER
IMPER
FEITO**



SEXTANTE

Para Steve.
Você faz do mundo um lugar melhor
e de mim uma pessoa mais corajosa.

Sumário

Prólogo	O que significa viver com ousadia?	9
Introdução	Minhas aventuras na arena da vida	11
Capítulo 1	Escassez: Por dentro da cultura de não ser bom o bastante	18
Capítulo 2	Derrubando os mitos da vulnerabilidade	27
Capítulo 3	Compreendendo e combatendo a vergonha	45
Capítulo 4	Arsenal contra a vulnerabilidade	86
Capítulo 5	Diminuindo a lacuna de valores: Trabalhando as mudanças e fechando a fronteira da falta de motivação	127
Capítulo 6	Compromisso perturbador: Ousadia para reumanizar a educação e o trabalho	135
Capítulo 7	Criando filhos plenos: Ousando ser o adulto que você quer que seus filhos sejam	159
Reflexões finais		185
Anexo	Acreditar na revelação: A teoria fundamentada nos dados e meu processo de pesquisa	187
Praticando a gratidão		196
Notas e referências		199

Prólogo

O QUE SIGNIFICA VIVER COM OUSADIA?

Não é o crítico que importa; nem aquele que aponta onde foi que o homem tropeçou ou como o autor das façanhas poderia ter feito melhor.

O crédito pertence ao homem que está por inteiro na arena da vida, cujo rosto está manchado de poeira, suor e sangue; que luta bravamente; que erra, que decepciona, porque não há esforço sem erros e decepções; mas que, na verdade, se empenha em seus feitos; que conhece o entusiasmo, as grandes paixões; que se entrega a uma causa digna; que, na melhor das hipóteses, conhece no final o triunfo da grande conquista e que, na pior, se fracassar, ao menos fracassa ousando grandemente.

Trecho do discurso “Cidadania em uma República”
(ou “O Homem na Arena”), proferido na Sorbonne
por Theodore Roosevelt, em 23 de abril de 1910.

As palavras do ex-presidente americano ecoam tudo o que aprendi em mais de uma década de pesquisa sobre vulnerabilidade. *Vulnerabilidade não é conhecer vitória ou derrota; é compreender a necessidade de ambas, é se envolver, se entregar por inteiro.*

Vulnerabilidade não é fraqueza; e a incerteza, os riscos e a exposição emocional que enfrentamos todos os dias não são opcionais. Nossa única escolha tem a ver com o compromisso. A vontade de assumir os riscos e de se com-

prometer com a nossa vulnerabilidade determina o alcance de nossa coragem e a clareza de nosso propósito. Por outro lado, o nível em que nos protegemos de ficar vulneráveis é uma medida de nosso medo e de nosso isolamento em relação à vida.

Quando passamos uma existência inteira esperando até nos tornarmos à prova de bala ou perfeitos para entrar no jogo, para entrar na **arena da vida**, sacrificamos relacionamentos e oportunidades que podem ser irrecuperáveis, desperdiçamos nosso tempo precioso e viramos as costas para os nossos talentos, aquelas contribuições exclusivas que somente nós mesmos podemos dar.

Ser “perfeito” e “à prova de bala” são conceitos bastante sedutores, mas que não existem na realidade humana. Devemos respirar fundo e entrar na arena, qualquer que seja ela: um novo relacionamento, um encontro importante, uma conversa difícil em família ou uma contribuição criativa. Em vez de nos sentarmos à beira do caminho e vivermos de julgamentos e críticas, nós devemos ousar aparecer e deixar que nos vejam. Isso é vulnerabilidade. Isso é a coragem de ser imperfeito. Isso é **viver com ousadia**.

Introdução

MINHAS AVENTURAS NA ARENA DA VIDA

Passei a vida inteira tentando contornar e vencer a vulnerabilidade. Tenho aversão a incertezas e a exposições emocionais. Na época do colégio, quando a maioria de nós passa a lutar com a vulnerabilidade, comecei a desenvolver e afiar o meu arsenal de defesa contra essa emoção incômoda.

Por muito tempo tentei de tudo – desde ser a “garota perfeitinha” até me tornar a poeta exótica, a ativista indignada, a profissional ambiciosa, a baladeira descontrolada. À primeira vista, esses papéis podem parecer estágios de desenvolvimento razoáveis, senão previsíveis, mas eles eram mais do que isso para mim. Todas essas etapas constituíam diferentes armaduras que me impediam de me tornar excessivamente comprometida e vulnerável. Cada tática era construída sobre a mesma premissa: *manter todo mundo a uma distância segura e sempre ter uma saída estratégica.*

Apesar do meu medo da vulnerabilidade, sei que herdei um coração amoroso e um caráter solidário. Então, perto de completar 30 anos, deixei um cargo de gerência na gigante das telecomunicações AT&T, arranjei um emprego de garçonne e voltei à faculdade para me formar como assistente social.

Assim como muitas pessoas que se interessam pelo serviço social, eu gostava da ideia de “consertar” gente e sistemas. Foi só quando já havia terminado o bacharelado e cursava o mestrado que percebi que o serviço social não tinha a ver com “consertar”. Em vez disso, trata-se de contextualizar e apoiar. Sua missão é mergulhar no desconforto da ambiguidade e da

incerteza e criar um espaço de solidariedade para que as pessoas encontrem o próprio caminho.

Enquanto eu lutava para descobrir como uma carreira no campo da assistência social poderia realmente dar certo para mim, fui fulminada pela afirmação de um de meus orientadores: “Se você não consegue medir, não existe.” Ele explicava que, diferentemente de outras matérias do curso, pesquisa tem tudo a ver com previsão e controle. Fiquei impressionada. “Você quer dizer que, em vez de apoiar e acolher, eu deveria dedicar minha carreira à previsão e ao controle?” Naquele instante eu descobri a minha vocação. Hoje posso dizer que sou uma pesquisadora de dados qualitativos, ou seja: uma contadora de histórias.

A maior certeza que eu trouxe da minha formação em serviço social é esta: **estamos aqui para criar vínculos com as pessoas**. Fomos concebidos para nos conectar uns com os outros. Esse contato é o que dá propósito e sentido à nossa vida, e, sem ele, sofremos. Por isso decidi desenvolver uma pesquisa que explicasse a anatomia do vínculo humano, das relações e das conexões entre as pessoas.

Quando os participantes da minha pesquisa eram solicitados a compartilhar seus relacionamentos e suas experiências de vínculo mais importantes, sempre me falavam de decepções, traições e humilhações – do medo de não serem dignos de uma conexão verdadeira. Parece que nós, seres humanos, temos uma tendência para definir as coisas pelo que elas não são, sobretudo quando se trata de experiências emocionais. Esse fato realmente chamou a minha atenção.

Portanto, um pouco por acaso, eu passei a pesquisar os sentimentos de vergonha e empatia, e levei seis anos desenvolvendo uma teoria que explica o que é a vergonha, como funciona e o que fazer para combater a crença de que não somos bons o bastante e de que não somos dignos de amor e de relacionamentos. Em 2006, descobri que, além de compreender esse sentimento, comecei a querer investigar o outro lado da moeda: o que têm em comum as pessoas que lidam bem com a vergonha e acreditam no próprio valor – que eu chamo de “pessoas plenas”?

No meu livro *A arte da imperfeição*, defino os 10 sinais de uma vida abundante, que indicam o que uma **pessoa plena** se esforça para cultivar e do que ela luta para se libertar.

Uma pessoa plena:

1. Cultiva a autenticidade; se liberta do que os outros pensam.
2. Cultiva a autocompaixão; se liberta do perfeccionismo.
3. Cultiva um espírito flexível; se liberta da monotonia e da impotência.
4. Cultiva gratidão e alegria; se liberta do sentimento de escassez e do medo do desconhecido.
5. Cultiva intuição e fé; se liberta da necessidade de certezas.
6. Cultiva a criatividade; se liberta da comparação.
7. Cultiva o lazer e o descanso; se liberta da exaustão como símbolo de status e da produtividade como fator de autoestima.
8. Cultiva a calma e a tranquilidade; se liberta da ansiedade como estilo de vida.
9. Cultiva tarefas relevantes; se liberta de dúvidas e suposições.
10. Cultiva risadas, música e dança; se liberta da indiferença e de “estar sempre no controle”.

Naquele livro escrevi detalhadamente sobre o que significa ser uma pessoa plena e sobre o despertar espiritual que advém dessa descoberta. Agora pretendo compartilhar a definição de uma vida plena e apresentar os cinco temas mais importantes que surgiram na coleta de dados e me levaram às revelações que apresento nesta obra.

Viver plenamente quer dizer abraçar a vida a partir de um sentimento de amor-próprio. Isso significa cultivar coragem, compaixão e vínculos suficientes para acordar de manhã e pensar: “Não importa o que eu fizer hoje ou o que eu deixar de fazer, eu tenho meu valor.” E ir para a cama à noite e dizer: “Sim, eu sou imperfeito, vulnerável e às vezes tenho medo, mas isso não muda a verdade de que também sou corajoso e merecedor de amor e aceitação.”

A definição de vulnerabilidade se baseia nos seguintes ideais fundamentais:

1. Amor e aceitação são necessidades irreduzíveis de todas as pessoas. Fomos concebidos para criar vínculos com os outros – isso é o que dá sentido e significado à nossa vida. A ausência de amor, de aceitação e de contato sempre leva ao sofrimento.

2. Se os homens e as mulheres que entrevistei na pesquisa fossem divididos em dois grupos – aqueles que têm um senso profundo de amor e de aceitação e aqueles que lutam para conquistar isso – apenas uma variável os separaria. Aqueles que amam e vivenciam a aceitação simplesmente acreditam que são *dignos* disso. Eles não têm vidas melhores ou mais fáceis, não têm problemas menores e não passaram por menos traumas, falências ou separações. No meio de todas essas lutas, eles desenvolveram práticas que os tornaram capazes de se agarrar à crença de que são dignos de amor, de aceitação e até mesmo de alegria.
3. A preocupação principal de indivíduos plenos é viver uma vida orientada pela coragem, pela compaixão e pelo vínculo humano.
4. As pessoas plenas identificam a vulnerabilidade como um catalisador de coragem, compaixão e vínculos. Na verdade, a disposição para estar vulnerável foi o único traço claramente compartilhado por todas as mulheres e homens que eu descreveria como plenos. Eles atribuem todas as suas conquistas – desde seu sucesso profissional até o casamento e os momentos felizes como pais – à capacidade que têm de se tornarem vulneráveis.

Desde o início das minhas pesquisas, abraçar a vulnerabilidade surgiu como uma temática importante. A relação entre esta e as outras emoções que estudei ficou clara para mim. Nos livros anteriores eu havia presumido que as relações entre vulnerabilidade e conceitos diferentes como vergonha, aceitação e autovalorização fossem coincidências. Só depois de 12 anos investigando cada vez mais fundo essa questão compreendi o papel que a vulnerabilidade desempenha em nossa vida. Ela é o âmago, o centro das experiências humanas significativas.

Essa nova informação me trouxe um grande dilema: por um lado, como é possível falar sobre a importância da vulnerabilidade de forma honesta e relevante sem que eu mesma esteja vulnerável? Por outro, como é possível estar vulnerável sem sacrificar a própria legitimidade como pesquisadora?

Acredito que a receptividade emocional seja motivo de vergonha para muitos acadêmicos. No início da nossa formação somos ensinados que manter uma distância prudente e certo grau de inacessibilidade contribuem para o

prestígio do pesquisador, e que caso ele se envolva de maneira excessivamente emocional suas credenciais poderão ser questionadas. Se em muitos ambientes ser uma pessoa pedante é um insulto, na torre de marfim do mundo acadêmico somos instruídos a vestir o formalismo como se fosse uma armadura.

Como eu me arriscaria a estar realmente vulnerável e contar histórias sobre as atribuições da minha jornada nessa pesquisa sem parecer uma amadora? E quanto à minha armadura profissional?

Meu momento para “ousar grandemente”, como Theodore Roosevelt estimulou seus cidadãos a fazer, chegou em junho de 2010, quando fui convidada a falar em Houston no evento da TED – uma entidade sem fins lucrativos do universo da Tecnologia, do Entretenimento e do Design, que é dedicada às “ideias que vale a pena espalhar”. A TED e os organizadores desse evento reúnem “os pensadores e ativistas mais fascinantes do mundo” e os desafiam a dar a palestra de suas vidas em, no máximo, 18 minutos.

Eu esperava que os organizadores de eventos como esses ficassem um pouco tensos e receosos com o conteúdo da palestra de alguém que se dedica a pesquisar a vergonha e a vulnerabilidade. Porém, quando perguntei à equipe da TED sobre o que queriam que eu falasse, a resposta foi: “Nós gostamos muito do seu trabalho. Fale sobre o que mais a impressiona. Mostre o seu melhor. Estamos felizes por tê-la em nosso evento.”

Adorei e ao mesmo tempo detestei a liberdade daquele convite. Eu oscilava entre me entregar ao desamparo e buscar refúgio nos velhos amigos: planejamento e controle. Decidi encarar o desafio.

Minha decisão de viver com ousadia derivou menos da minha autoconfiança e mais da fé em minha pesquisa. Sei que sou uma boa pesquisadora e acreditava que as conclusões que havia obtido das informações coletadas eram válidas e confiáveis. Também tratei de me convencer de que o evento não era uma coisa do outro mundo: “É em Houston, para uma plateia pequena. Na pior das hipóteses, 500 pessoas no auditório mais umas poucas assistindo ao vivo pela internet achariam que eu era uma louca.”

Na manhã seguinte à palestra, acordei com uma das piores ressacas de vulnerabilidade da minha vida. Você conhece aquela sensação de acordar e tudo parecer bem até que a lembrança de ter se revelado demais invade a sua mente e você quer se esconder debaixo das cobertas?

Mas não havia para onde correr. Seis meses depois, recebi um e-mail dos curadores da TED×Houston me parabenizando pelo fato de a palestra estar sendo incluída no site principal da organização. Eu sabia que isso era bom, uma honraria cobiçada, mas fiquei apavorada. Em primeiro lugar, eu já estava me habituando à ideia de “apenas” 500 pessoas acharem que eu era louca. Em segundo, numa cultura repleta de críticos e invejosos, sempre me senti mais segura em minha carreira permanecendo longe dos holofotes. Olhando para trás, não tenho certeza de como responderia àquele e-mail se soubesse que meu vídeo sobre a vulnerabilidade se tornaria um sucesso e que, ironicamente, me faria sentir tão desconfortável, vulnerável e exposta.

Hoje essa palestra é uma das mais visitadas no site TED.com, com mais de 5 milhões de acessos e tradução para 38 idiomas. Mas nunca tive coragem de assistir ao vídeo. Fico feliz por ter chegado lá, mas essa exposição ainda faz com que eu me sinta realmente constrangida.

O ano de 2010 foi o da palestra TED×Houston, e 2011 foi o ano de dar continuidade a ela. Atravessei os Estados Unidos falando para grupos variados, desde empresas da lista da *Fortune 500*, coaches de liderança e militares, até advogados, grupos de pais e estudantes. Em 2012 fui convidada para dar outra palestra na conferência principal da TED em Long Beach, na Califórnia. Para mim, essa foi minha oportunidade para divulgar o trabalho que tinha sido a base de toda a minha pesquisa: falei sobre a vergonha e sobre como nós precisamos compreendê-la e superá-la se quisermos verdadeiramente viver com ousadia.

Minhas palestras em empresas quase sempre giram em torno de liderança, criatividade e inovação. Desde os executivos de alto nível até os profissionais da linha de frente, os problemas mais significativos que todos admitiram enfrentar se originam da desmotivação, da falta de um feedback de qualidade, do medo de ficar ultrapassado em meio às mudanças aceleradas e, por fim, da necessidade de uma maior clareza de objetivos. Se quisermos reacender a novidade e a paixão, precisamos reumanizar o trabalho. Quando a vergonha se torna um estilo de gerenciamento, a motivação vai embora. Quando errar não é uma opção, não existe aprendizado, criatividade ou inovação.

Quando se trata de criar filhos, a prática de estigmatizar mães e pais como bons ou maus é ao mesmo tempo exagerada e destrutiva – e transforma a

criação de filhos em um campo minado. As questões fundamentais para os pais deveriam ser: “Você está comprometido? Você está atento?” Se estiverem, preparem-se para cometer muitos erros e tomar decisões ruins. Perfeição não existe, e o que torna os filhos felizes nem sempre os prepara para serem adultos corajosos e comprometidos.

O mesmo serve para as escolas. Nesse contexto, não foi encontrado um problema sequer que não fosse atribuído a alguma combinação entre a desmotivação de pais, professores, diretores e/ou alunos e o conflito de interesses que competem entre si para a definição de um objetivo.

O maior desafio e também o elemento mais gratificante do meu trabalho é conseguir ser, ao mesmo tempo, uma construtora de mapas e uma viajante. Meus mapas, ou teorias, sobre vergonha, plenitude e vulnerabilidade não foram construídos a partir das experiências de minhas viagens, mas a partir das informações que coletei nos últimos 12 anos – as vivências de milhares de homens e mulheres que dão passos largos na direção em que eu, e muitos outros, queremos orientar nossas vidas.

O que todos nós temos em comum é a verdade que constitui a essência deste livro: *o que nós sabemos tem importância, mas quem nós somos importa muito mais*. Ser, em vez de saber, exige atitude e disposição para se deixar ser visto. Isso requer viver com ousadia, estar vulnerável. O primeiro passo dessa viagem é entender onde estamos, contra o que lutamos e aonde precisamos chegar. Creio que poderemos fazer isso melhor ao examinarmos a ideia tão difundida de nunca nos julgarmos bons o bastante.

ESCASSEZ: POR DENTRO DA CULTURA DE NÃO SER BOM O BASTANTE

Após realizar essa pesquisa durante 12 anos e observar o avanço do conceito da escassez, que passou a assolar nossas famílias, organizações e comunidades, chego à conclusão de que já estamos cansados de sentir medo. Nós queremos viver com ousadia.

Durante uma de minhas palestras, uma mulher da plateia comentou: “As crianças de hoje se acham muito especiais. O que está transformando tantas pessoas em narcisistas?” Sinto certa tristeza quando vejo como o termo “narcisismo” vem sendo usado. *O Facebook é tão narcisista! Por que as pessoas acham que o que elas estão fazendo é tão importante? As crianças são tão narcisistas! É sempre eu, eu, eu... Meu chefe é narcisista demais. Ele se acha melhor do que todo mundo e está sempre rebaixando os outros.*

E enquanto os leigos usam “narcisismo” como um diagnóstico que serve para tudo – desde a arrogância até o comportamento rude –, os pesquisadores e profissionais ligados à saúde física e mental estão testando a elasticidade do conceito de todas as formas imagináveis. Recentemente, um grupo de pesquisadores fez uma análise em três décadas de canções que chegaram ao topo das paradas de sucesso. Eles registraram uma tendência estatística significativa para o narcisismo e a hostilidade na música popular. Em conso-

nância com a hipótese, encontraram uma diminuição expressiva do uso de “nós” e “nosso” e um aumento do uso de “eu” e “meu”.

Os pesquisadores também relataram um declínio das palavras relacionadas a solidariedade e emoções positivas, e um aumento das palavras relacionadas a ira e comportamentos antissociais, como “ódio” e “matar”. Dois pesquisadores da equipe, Jean Twenge e Keith Campbell, autores do livro *The Narcissism Epidemic* (A epidemia do narcisismo), argumentaram que a incidência do transtorno de personalidade narcisista mais que dobrou nos Estados Unidos nos últimos 10 anos.

Então é isso? Estamos cercados de narcisistas? Nós nos transformamos em uma sociedade de pessoas egoístas e pretensiosas, que só se interessam por poder, sucesso, beleza e em se tornarem importantes? Será que estamos com o ego tão inflado que acreditamos ser superiores mesmo quando não estamos contribuindo com nada relevante nem produzindo algo de valor?

Se você é como eu, provavelmente estará refletindo um pouco e pensando: “Sim. O problema é exatamente esse. Não comigo, é claro. Mas, em termos gerais, essa parece ser mesmo a situação.”

É reconfortante ter uma explicação, principalmente uma que faça com que nos sintamos melhor a respeito de nós mesmos e deposite a culpa nos outros. Na verdade, sempre que escuto pessoas usarem o argumento do narcisismo, ele geralmente vem acompanhado de um tom de desprezo, raiva e julgamento.

Nossa primeira inclinação é curar “os narcisistas” colocando-os em seu devido lugar. Não importa se estou falando com professores, grandes executivos ou meus vizinhos, a reação é a mesma: “Esses egocêntricos têm que saber que não são especiais, que não estão com essa bola toda, que não são os reis da cocada preta e que precisam descer do salto alto.”

O tema do narcisismo penetrou tanto na consciência social que a maioria das pessoas o associa, corretamente, a um padrão de comportamento que inclui ideias de grandeza, uma necessidade gritante de admiração e falta de empatia. O que quase ninguém compreende é que todo nível de gravidade nesse diagnóstico está determinado pelo medo da humilhação. O que significa que não “consertamos” o narcisismo de alguém colocando a pessoa no lugar dela e lembrando-a de suas imperfeições e de sua mediocridade. A humilhação está mais para a causa desses comportamentos do que para a sua cura.

Analizando o narcisismo pelas lentes da vulnerabilidade

Diagnosticar e rotular pessoas cujas batalhas são mais contextuais ou adquiridas do que genéticas ou orgânicas é, com frequência, bem mais prejudicial do que útil para a cura e a mudança.

Catalogar o problema colocando o foco em quem as pessoas são em vez de nas escolhas que elas estão fazendo deixa todo mundo isento: “Que pena. Eu sou assim.” Como acredito que devemos responsabilizar as pessoas por seus comportamentos, não estou falando aqui de “culpar o sistema”, mas de entender as causas para que seja possível lidar com os problemas.

Costuma ser útil identificar modelos de comportamento e entender o que eles podem indicar, mas isso é bem diferente de ser definido por um diagnóstico, algo que, como mostra a minha pesquisa, geralmente aumenta o medo da vergonha e impede as pessoas de procurarem ajuda.

Precisamos compreender essas tendências e influências comportamentais, mas considero mais proveitoso, e até mais transformador em muitos casos, examinar os modelos de comportamento pelas lentes da vulnerabilidade. Por exemplo, quando analiso o narcisismo sob esse ponto de vista, **enxergo o medo da humilhação de ser alguém comum**. Identifico o receio de nunca se sentir bom o bastante para ser notado, amado, aceito ou para perseguir um objetivo. Algumas vezes, o simples ato de humanizar problemas lança uma luz importante sobre eles, luz que muitas vezes se apaga no minuto em que o rótulo estigmatizante lhe é lançado.

Essa nova definição de narcisismo traz muita clareza e ilumina tanto a fonte do problema quanto suas possíveis soluções. Consigo ver com nitidez como e por que cada vez mais pessoas se esforçam para tentar acreditar que são suficientemente boas. Percebo uma mensagem subliminar por todos os lugares dizendo que uma vida comum é uma vida sem sentido. E noto como as crianças que crescem num ambiente de reality shows, culto à celebridade e mídia social sem controle podem absorver essa mensagem e desenvolver uma visão de mundo completamente distorcida: “O meu valor é dado pela quantidade de pessoas que curtem minhas postagens no Facebook ou no Instagram.”

Pelo fato de sermos todos suscetíveis à propaganda de massa que deflagra tais comportamentos, essa nova lente de observação remove a oposição “nós versus aqueles malditos narcisistas”.

A vontade de acreditar que o que estamos fazendo tem importância é facilmente confundida com o estímulo para sermos extraordinários. É sedutor usar o parâmetro do culto à celebridade para medir a significância ou insignificância de nossas vidas. As ideias de grandeza e a necessidade de admiração parecem um bálsamo para aliviar a dor de sermos tão comuns e inadequados. Sim, esses pensamentos e comportamentos, no final, causam mais dor e levam a mais isolamento. Porém, quando estamos sofrendo e o amor e os relacionamentos estão pesando na balança, nós nos agarramos àquilo que parece nos oferecer maior proteção.

Certamente existem situações em que um diagnóstico pode ser necessário para que o tratamento correto seja encontrado, mas todo mundo também pode ser beneficiado pela abordagem dos conflitos através das lentes da vulnerabilidade. Sempre é possível aprender alguma coisa quando consideramos as questões a seguir:

1. Quais são as mensagens e as expectativas que definem a sociedade em que vivemos? Como a cultura social influencia nossos comportamentos?
2. De que maneira as dificuldades que enfrentamos produzem comportamentos cujo objetivo principal é nos proteger?
3. Como nossos comportamentos, pensamentos e emoções estão relacionados à vulnerabilidade e à necessidade de um forte sentido de valorização?

Voltando à problemática anterior, sobre estarmos ou não cercados de pessoas com transtorno de personalidade narcisista, acredito que exista uma poderosa influência social em ação agora mesmo – e que o medo de ser comum faça parte dela –, mas tenho certeza de que a resposta está em uma camada mais profunda. Para encontrar a fonte, devemos passar longe da linguagem abusiva e estigmatizante.

Se ampliarmos a perspectiva, a visão muda. Sem perder de vista os problemas que viemos discutindo, podemos enxergá-los como parte de um quadro

maior. Isso nos permite identificar perfeitamente a maior influência cultural de nossa época – o contexto capaz de explicar o que todos identificam como uma epidemia de narcisismo. Além disso, ele também proporciona uma visão panorâmica das ideologias, dos comportamentos e dos sentimentos que estão transformando lentamente quem nós somos e a maneira como vivemos, nos relacionamos, trabalhamos, lideramos, cuidamos dos filhos, governamos, ensinamos e nos conectamos uns com os outros. Esse contexto a que me refiro é a nossa cultura da escassez.

Escassez: o problema de nunca ser bom o bastante

Um aspecto crucial do meu trabalho é encontrar uma linguagem que expresse com precisão os dados obtidos e também seja profundamente compreendida pelos participantes da pesquisa. Quando as pessoas ouvem ou leem a frase *Nunca ser _____ o bastante*, levam apenas alguns segundos para começarem a preencher as lacunas:

1. Nunca ser bom o bastante.
2. Nunca ser perfeito o bastante.
3. Nunca ser magro o bastante.
4. Nunca ser poderoso o bastante.
5. Nunca ser bem-sucedido o bastante.
6. Nunca ser inteligente o bastante.
7. Nunca ser correto o bastante.
8. Nunca ser seguro o bastante.
9. Nunca ser extraordinário o bastante.

Uma de minhas autoras favoritas sobre escassez é Lynne Twist, ativista global e arrecadadora de fundos sociais. Em seu livro *The Soul of Money* (A alma do dinheiro), ela se refere à escassez como “a grande mentira”. Lynne escreve:

Para mim e para muitos de nós, o primeiro pensamento do dia, ainda na cama, é: “Não dormi o suficiente.” O seguinte é: “Não tenho tempo sufi-

ciente.” Esse pensamento de *não suficiência* vem a nós automaticamente, antes mesmo de podermos nos dar conta de sua presença ou examiná-lo. Passamos a maior parte de nossas vidas ouvindo, explicando, reclamando ou nos preocupando com o que não temos em quantidade ou grau suficiente. (...) Antes de nos sentarmos na cama, antes de nossos pés tocarem o chão, já nos sentimos inadequados, já ficamos para trás, já perdemos, já damos falta de alguma coisa. E quando voltamos para a cama à noite, nossa mente recita uma ladainha de coisas que não conseguimos ou não fizemos naquele dia. Vamos dormir com o peso desses pensamentos e despertamos para lamentar mais faltas. (...) Essa situação interna de escassez, essa tendência mental à escassez, habita no âmago do ciúme, da cobiça, do preconceito e de nossas interações com a vida.

A escassez, portanto, é o problema de nunca ser ou ter o bastante. Ela triunfa em uma sociedade onde todos estão hiperconscientes da falta. Tudo, de segurança e amor até dinheiro e recursos, passa por uma sensação de inadequação ou falta. Gastamos uma enormidade de tempo calculando quanto temos, não temos, queremos ou poderemos ter, e quanto todos os outros têm, precisam e querem ter.

O que torna essa avaliação constante tão desoladora é que, quase sempre, comparamos nossa vida, nosso casamento, nossa família e nosso trabalho com a visão de perfeição inatingível propagada pela mídia, ou então comparamos nossa realidade com a visão ficcional de quanto alguém próximo de nós já conquistou.

A nostalgia do passado também é uma forma perigosa de comparação. Repare com que frequência você compara a sua vida atual com uma lembrança de bem-estar que a nostalgia editou em sua mente, mas que nunca existiu de verdade: “Lembra-se de quando...? Ah, bons tempos!”

A fonte da escassez

A escassez não se instala numa cultura da noite para o dia. O sentimento de falta e privação floresce em sociedades com tendência à vergonha e à humilhação e que estejam profundamente enraizadas na comparação e despeda-

çadas pela desmotivação. (Quando menciono uma cultura com tendência à vergonha não quero dizer que tenhamos vergonha de nossa identidade coletiva, mas que há muitos entre nós sofrendo com a questão da desvalorização que vem modelando a sociedade.)

Nos últimos 10 anos, testemunhei grandes mudanças no Zeitgeist de meu país. Identifiquei essas transformações por meio da coleta de dados e as reconheci nos rostos das pessoas que encontrei, entrevistei e com quem conversei. O mundo nunca esteve numa situação tranquila, mas a década passada foi tão traumática para um grande número de pessoas que isso chegou a causar mudanças em nossa sociedade. Passamos pelo 11 de Setembro, por várias guerras, recessão, desastres naturais de enormes proporções e pelo aumento da violência gratuita e dos assassinatos em escolas. Testemunhamos acontecimentos que vêm dilacerando nossa sensação de segurança com tamanha força que nós os vivenciamos como traumas pessoais, mesmo sem estarmos envolvidos neles de forma direta.

E quando se trata do número impressionante de desempregados e subempregados em diversas partes do mundo, é como se todos tivéssemos sido diretamente afetados ou fôssemos próximos de alguém que passou ou esteja passando por isso.

A preocupação com a escassez é a versão da nossa cultura para o estresse pós-traumático. Ela surge depois que estivemos no limite por muito tempo e, em vez de nos unirmos para resolver o problema (o que requer vulnerabilidade), ficamos zangados e assustados. Não é apenas a sociedade mais ampla que está sofrendo: encontrei as mesmas dinâmicas de isolamento e raiva nas microssociedades da família, do trabalho, da escola e da comunidade. E todas elas compartilham a mesma fórmula de vergonha, comparação e desmotivação. A escassez encontra terreno fértil nessas condições e as perpetua, até que uma massa crítica de pessoas começa a fazer escolhas diferentes e a remodelar os contextos menores a que pertencem.

Um modo de pensar sobre os três componentes da fórmula da escassez e a maneira como eles influenciam a sociedade é refletir sobre as questões a seguir. Enquanto estiver lendo as perguntas, tenha em mente todos os ambientes ou sistemas sociais dos quais você faz parte, seja em sala de aula, em família, na comunidade ou talvez em sua própria equipe de trabalho.

1. **Vergonha:** O medo do ridículo e a depreciação são usados para controlar as pessoas e mantê-las na linha? Apontar culpados é uma prática comum? O valor de alguém está ligado ao sucesso, à produtividade ou à obediência? Humilhações e linguagem abusiva são frequentes? E quanto ao favoritismo? O perfeccionismo é uma realidade?
2. **Comparação:** A competição saudável pode ser benéfica, mas há comparação e disputa o tempo todo, velada ou abertamente? A criatividade tem sido sufocada? As pessoas são confinadas a padrões estreitos em vez de serem valorizadas por suas contribuições e talentos específicos? Há um modo ideal de ser ou um tipo de habilidade usado como medida de valor para todos?
3. **Desmotivação:** As pessoas estão com medo de correr riscos ou tentar coisas novas? É mais fácil ficar quieto do que compartilhar ideias, histórias e experiências? A impressão geral é de que ninguém está realmente prestando atenção ou escutando? Todos estão se esforçando para serem vistos e ouvidos?

Quando vejo essas perguntas e penso sobre a nossa macrossociedade, a mídia e o panorama social, econômico e político, minhas respostas são SIM, SIM e SIM!

Quando penso na minha família, sei que essas são as questões exatas que meu marido e eu tentamos superar todos os dias. Uso a palavra *superar* porque desenvolver um relacionamento, criar uma família, implantar uma cultura organizacional, administrar uma escola ou promover uma comunidade religiosa, de um jeito 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*.

Somos convocados a viver com ousadia cada vez que fazemos escolhas que desafiam o ambiente social de escassez.

O oposto de viver em escassez não é cultivar o excesso. Na verdade, excesso e escassez são dois lados da mesma moeda. O oposto da escassez é o suficiente, ou o que chamo de plenitude. Em sua essência, é a vulnerabili-

dade: enfrentar a incerteza, a exposição e os riscos emocionais, sabendo que eu sou o bastante.

Se você retornar aos três blocos de perguntas sobre escassez e se perguntar se desejaria ficar vulnerável em algum contexto definido por aqueles valores, a resposta para a maioria de nós é um sonoro “não”. Se você se perguntar se essas condições o levam a desenvolver o amor-próprio e a autovalorização, a resposta é “não”, mais uma vez. *Os elementos mais raros em uma sociedade da escassez são a disposição para assumir nossa vulnerabilidade e a capacidade de abraçar o mundo a partir da autovalorização e do merecimento.*

Após realizar essa pesquisa durante 12 anos e observar o avanço do conceito de escassez, que passou a assolar nossas famílias, organizações e comunidades, chego à conclusão de que já estamos cansados de sentir medo. Todos queremos ser corajosos. Nós queremos viver com ousadia. Estamos fartos do discurso geral que insiste em perguntar constantemente “O que devemos temer?” e “A quem devemos culpar?”.

No próximo capítulo conversaremos sobre os mitos da vulnerabilidade que abastecem a escassez e sobre como a coragem começa a abrir caminho quando nos mostramos e nos permitimos ser vistos.

SOBRE A AUTORA

Brené Brown, ph.D. em serviço social, é pesquisadora na Universidade de Houston. Ela conquistou vários prêmios na área do ensino, como o College's Outstanding Faculty Award.

A palestra de Brené sobre “O poder da vulnerabilidade”, disponível no site da TED – organização sem fins lucrativos do universo da Tecnologia, do Entretenimento e do Design que organiza eventos com os pensadores e ativistas mais fascinantes do mundo –, é uma das mais acessadas, com mais de 10 milhões de visualizações. Sua pesquisa pioneira foi veiculada pelas redes de comunicação CNN, PBS e NPR.

É autora do livro *A arte da imperfeição* (Novo Conceito). Mora em Houston com o marido, Steve, e os filhos, Ellen e Charlie.

Assista à palestra da autora



INFORMAÇÕES SOBRE OS PRÓXIMOS LANÇAMENTOS

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br,
curta a página facebook.com/esextante
e siga @sextante no Twitter.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos e poderá participar
de promoções e sorteios.

Se quiser receber informações por e-mail,
basta cadastrar-se diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@esextante.com.br



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter: @sextante

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@esextante.com.br