

“Uma leitura essencial para estimular o aprendizado e o desempenho.” – Carol Dweck, autora de *Mindset*



**EDUARDO BRICEÑO**

# **MINDSET DE CRESCIMENTO**

Como superar o paradoxo da performance e fazer da experimentação e do erro seus maiores aliados



SEXTANTE



Para minha mãe e meu pai, que fizeram de nós – minha irmã e eu – sua maior prioridade. Para minha amada esposa, Allison, que me inspirou a desenvolver um propósito e a aproveitar ao máximo a vida. E para Carol Dweck, que acreditou em minha capacidade de crescimento e me mostrou um caminho para desenvolvê-la que mudou minha vida.

## **PARTE UM**

# Impulsionando o crescimento individual



## Capítulo 1: O paradoxo da performance

**IDEIA PRINCIPAL** Embora possa parecer contraditório, estar constantemente em atividade não melhora o nosso desempenho. O caminho para o sucesso nem sempre é uma linha reta.

ANJALI SENTIA AS PALMAS DAS MÃOS suarem toda vez que sua gestora, Salma, perguntava: “Posso lhe dar uma sugestão?”<sup>1</sup>

“Não! Já estou trabalhando o máximo que posso!”, ela tinha vontade de gritar.

De fato estava e, desde que havia ingressado na empresa, vinha recebendo avaliações positivas – tanto de gestores quanto de subordinados diretos.

Mas ela nunca teve um gestor que também fosse tão franco sobre as áreas em que poderia melhorar – que, geralmente, estavam relacionadas aos componentes logísticos do trabalho, que ela quase não tinha tempo para controlar. Anjali se considerava uma pessoa atenciosa e prática, que sempre colocava os clientes em primeiro lugar; se tivesse de escolher entre atender à ligação de um cliente ou atualizar o banco de dados da empresa, sempre escolheria atender o cliente.

Conversar com Salma a levava a se sentir criança de novo, como se não conseguisse fazer nada direito.

Quando Salma começou novamente a lhe dar sugestões sobre como ela poderia trabalhar de maneira diferente, Anjali não conseguiu se conter: “Já estou trabalhando o máximo que posso!”

Após uma pausa breve mas dolorosa, Salma sorriu para ela.

“Anjali, ninguém está querendo que você trabalhe mais. Só queremos descobrir como podemos tornar as coisas mais *fáceis* para você.”

Anjali nunca havia pensado no assunto dessa forma – achava que todas as sugestões eram um aviso velado de que seu emprego estava em perigo.

QUANDO O TELEFONE TOCAVA, Gino Barbaro corria para atender.<sup>2</sup>

Se visse um barman ou garçom estendendo a mão na direção do aparelho, ele o enxotava; afinal, era seu restaurante, sua reputação e seu *nome* que estavam em jogo. Na Gino's Trattoria, se quisesse algo bem-feito, ele mesmo teria de fazer.

Era assim que Gino lidava com praticamente tudo no restaurante. Todos os dias sua mente girava em torno da próxima tarefa – anotar os pedidos feitos pelo telefone, gerenciar a equipe da cozinha, encomendar suprimentos e ingredientes, coordenar a limpeza, controlar as transações financeiras, trancar o estabelecimento à noite.

Ele achava que nenhum funcionário poderia fazer essas coisas tão bem quanto ele, e não tinha tempo para treinar ninguém.

Durante a recessão que acometeu os Estados Unidos em 2008, o restaurante começou a perder dinheiro. Gino reagiu trabalhando ainda mais horas para garantir que tudo funcionasse com “perfeição”. Mas logo ficou claro que isso não seria suficiente para manter o estabelecimento aberto. Depois de 12 anos trabalhando 70 horas por semana, ele estava exausto e não conseguia imaginar trabalhar ainda mais, fosse para cortar custos ou para promover o negócio e sair daquele buraco. Não havia horas suficientes no dia para que ele parasse e pensasse no que poderia fazer diferente. Mas algo precisava mudar.

Tinha que haver uma maneira de administrar um negócio que não o deixasse infeliz, esgotado e lutando contra o tempo.

DOUGLAS FRANCO FOI CONTRATADO pela empresa de investimentos peruana Enfoca para mudar a trajetória de sua nova aquisição, a iEduca, uma empresa de ensino superior com sede em Lima que oferece cursos para adultos.<sup>3</sup> A Enfoca achava que uma substituição na liderança permitiria à iEduca crescer mais rapidamente.

Ao ingressar na empresa como CEO, Douglas percebeu que seus novos colegas – principalmente os executivos – achavam que já estavam otimizando os negócios. Preocupado, ele concluiu que era essa atitude que mantinha a empresa estagnada, pois impedia que a equipe testasse novas ideias.

Para acelerar o crescimento da iEduca seria preciso encontrar novas formas de fazer as coisas.

Frustrado e pressionado pelos investidores a encontrar uma solução, Douglas tentou encorajar seus novos colegas a pensar criticamente a respeito de melhorias. Mas sua atitude encontrou resistência. Os membros da equipe fincaram pé e continuaram tentando provar que tudo ia bem, em vez de tentarem melhorar as coisas.

Quando a pandemia da covid-19 estourou, o número de matrículas despencou, assim como as receitas.

Não era esse o resultado que Douglas almejava para seu novo trabalho. Ele teria de encontrar um modo de fazer sua equipe colaborar buscando novas soluções em vez de ficar tentando impressioná-lo com o que já existia. E o tempo estava passando.

VOLTAREMOS A ANJALI, Gino e Douglas mais à frente. Agora que você já conhece os desafios deles, quero falar sobre os meus.

No início da minha carreira, eu era o profissional de investimento mais jovem do Sprout Group – então uma das maiores e mais antigas empresas de capital de risco do mundo. Eu adorava trabalhar com diferentes equipes executivas em setores e empresas que estavam na vanguarda da inovação. Lá também tive a excelente oportunidade de atuar em conselhos de administração ao lado de investidores e operadores muito mais experientes e bem-informados do que eu.

Mas, quando penso naqueles dias, o que mais me lembro é da incrível pressão que eu sentia para ter um bom *desempenho*.

Regularmente, nós nos sentávamos e ouvíamos executivos de startups apresentarem seus empreendimentos. Quando eles saíam da sala, nós nos revezávamos para expressar nossas impressões sobre o negócio. Como jovem profissional iniciando a carreira, eu não tinha conhecimentos suficientes para saber ao certo se determinado investimento era atraente ou não. Mas fingia que tinha.

À medida que meus colegas expressavam suas opiniões, eu tentava decidir qual ponto de vista defenderia. Quando chegava a minha vez, deixava de lado as incertezas e fazia parecer que meus pensamentos apontavam em

uma só direção e que eu confiava muito na minha opinião. Escolhia um lado – recusar a proposta ou investigá-la melhor – e o defendia com segurança.

Acabei percebendo que, ao ocultar alguns de meus pensamentos, estava retendo informações que poderiam nos ajudar a tomar melhores decisões. Isso me deixava ansioso, pois eu queria ajudar a equipe. No entanto, estava algemado à crença de que precisava parecer bem-informado, decidido e confiante nas minhas opiniões.

Depois de anos agindo assim, fiquei expert em parecer que sabia o que estava fazendo, mas, por dentro, me sentia falso e forçado. Estava sempre fingindo.

O estresse crônico provocado por essa atitude me afetou fisicamente. Sob pressão permanente, eu mantinha os músculos contraídos de tal forma que eles acabaram perdendo a capacidade de relaxar. Os músculos são maleáveis, tanto para o bem quanto para o mal. Os meus se tornaram mais curtos e rígidos, o que impedia uma boa irrigação sanguínea na distribuição dos nutrientes necessários para seu bom funcionamento.

Usar as mãos – digitar, mexer no mouse do computador, dirigir um carro, abrir portas e até mesmo escovar os dentes – tornou-se algo doloroso para mim. Após consultar diversos especialistas, fui diagnosticado com uma lesão por esforço chamada síndrome miofascial.

Com o tempo, minha condição piorou. Fiquei apavorado quando soube de pessoas com o mesmo problema que não conseguiam usar as mãos mais de dez minutos por dia.

Decidi, então, fazer tudo o que pudesse para me curar.

Mas, no fundo, eu sabia que precisava mudar mais do que apenas a minha postura física.

## **ATOLADO NO DESEMPENHO CRÔNICO**

Embora as histórias sejam diferentes, Gino, Anjali, os colegas de Douglas e eu sofriamos da mesma condição, que chamo de *desempenho crônico*: a constante tentativa de realizar todas as tarefas da forma mais perfeita possível e ainda abraçar outras.

Será que essas histórias, ou parte delas, soam familiares?

Você está sempre correndo para completar as tarefas de uma lista?

Passa a maior parte do tempo tentando minimizar erros?

Reprime incertezas, sensações ou perguntas para parecer que sempre sabe o que está fazendo?

Prefere andar sobre brasas a receber feedbacks?

Tudo isso é sinal de desempenho crônico. Embora minimizar erros pareça um uso razoável do tempo ou demonstrar determinação seja uma boa estratégia de carreira, esses hábitos podem ter um impacto devastador em nossa capacidade, nossa autoconfiança, nossos empregos e nossa vida pessoal.

O desempenho crônico pode ser a razão pela qual você se sente estagnado em alguma área da vida. Você trabalha mais horas por dia e/ou se esforça mais nas tarefas, mas não avança. É como se patinasse sem sair do lugar. Você dedica mais energia a problemas e responsabilidades, mas permanece no mesmo nível de eficiência.

## CONHEÇA O PARADOXO

A maioria de nós passa o dia presumindo que, para fazer as coisas, precisamos simplesmente trabalhar duro. Isso é o que nos disseram durante toda a nossa vida. Então, qual é o problema? O trabalho por horas e horas não leva a um desempenho melhor? A resposta é o que chamo de *paradoxo da performance*.

Talvez você seja um profissional ocupado e esteja tentando aprender algo difícil, como fazer apresentações magistrais, motivar colegas ou resolver conflitos. No entanto, por mais que se esforce, não consegue progredir.

Talvez você seja um líder cuja equipe não consegue superar os resultados do mês anterior, embora tenha certeza de que todos estão trabalhando duro.

Ou talvez você queira aprofundar seus relacionamentos com familiares, amigos ou colegas, mas as conversas permanecem superficiais.

Como o próprio nome já indica, o paradoxo da performance é um fenômeno contraditório, pois estabelece que, se quisermos melhorar nosso

desempenho, temos de fazer mais do que simplesmente trabalhar. Por mais que nos empenhemos, se apenas fizermos as coisas da melhor maneira possível, tentando minimizar os erros, ficaremos atolados em nossos níveis atuais de compreensão, conhecimento e capacidade.

Com muita frequência, o paradoxo da performance nos induz a um desempenho crônico, que leva à estagnação. Ficamos presos em uma roda de hamster, tanto em nosso trabalho quanto em nossa saúde, nossos relacionamentos, nossos hobbies e quaisquer outros aspectos da vida. Pode parecer que estamos fazendo nosso melhor, quando, na verdade, deixamos de descobrir modos mais eficientes de criar, estabelecer conexões, liderar e viver.

Por que esse paradoxo seduz tantos de nós?

Por ser uma resposta aparentemente lógica para a sensação de estar pressionado, oprimido e desvalorizado. Achamos então que a resposta é apenas trabalhar mais e mais rápido. Porém, a forma mais inteligente de alcançar bons resultados não é passar mais tempo trabalhando. É fazer outra coisa mais gratificante e, em última instância, mais produtiva.

Entender esse paradoxo e aprender como superá-lo é o assunto deste livro. Exploraremos como o paradoxo da performance se dissemina e mostraremos como indivíduos, equipes e organizações podem vencê-lo. É a chave para sobreviver e prosperar no século XXI e além.

## **AS CORRENTEZAS DA VIDA**

Enquanto o mundo se recuperava da pandemia de covid-19, participei de um workshop de uma semana na Modern Elder Academy, conhecida como “a primeira escola do mundo a ensinar a sabedoria da meia-idade”, na qual meu mentor, Chip Conley, dava algumas aulas.

As aulas foram enriquecedoras. Encontrei colegas inteligentes e solidários, e as instalações em El Pescadero, México, eram lindas, sem falar na comida, deliciosa. Tudo era ótimo, exceto por uma coisa.

Apesar de o campus estar localizado em uma bela praia, fomos orientados a não entrar no mar por causa das correntes perigosamente fortes.

Bem, eu cresci na Venezuela, a 45 minutos de uma praia, e adoro nadar no mar. Assim, em El Pescadero, me senti como se estivesse em frente

a uma mesa repleta de chocolates finos com instruções para não comer nenhum.

Eu tinha certeza de que, se ignorasse o conselho e fosse nadar, não correria perigo. Mas não queria calcular mal e me afogar. Ou *pior*: ser *aquela cara* que ignorou os avisos, precisou ser resgatado e colocou outros em risco.

Fiquei aliviado quando soube da Playa Cerritos, uma praia pública a um quilômetro e meio de distância, onde era considerado seguro nadar. Assim, certa manhã, acordei cedo e corri até lá, para poder voltar a tempo para o workshop do dia.

Ao chegar, tive a impressão de estar no paraíso. Dei uma corridinha até a água e mergulhei.

As ondas estavam fortes, mas eu sabia o que fazer – mergulhar até o fundo, deixar as ondas passarem, voltar à tona e continuar nadando para longe da costa. Ultrapassada a rebentação, o mar estava calmo.

Boiei de costas, curtindo a sensação de oscilar de um lado para o outro. Eu me sentia em paz, grato pela natureza ao redor e por estar vivo. Aquilo era exatamente o que eu esperava. No entanto, ao levantar a cabeça, descobri que estava longe demais da praia. Uma correnteza forte devia ter me arrastado. E como ainda era cedo, a praia estava deserta. Eu estava completamente só.

O que não era bom.

De repente, meu objetivo mudou. Do desejo de me reconectar com o mar, curtir a vida e fazer algum exercício passei a me concentrar em apenas uma coisa: retornar à praia – vivo.

Comecei, então, a nadar de volta. Após alguns momentos, parei para verificar meu progresso e percebi que não havia avançado. A corrente de retorno estava me puxando para o alto-mar.

A cada ano, somente nos Estados Unidos, mais de cem pessoas se afogam em correntes de retorno.<sup>4</sup> Se você for pego em uma delas, como eu, seu sistema nervoso mudará para o modo lutar ou fugir. Não havendo como fugir, você terá de lutar. Dirá a si mesmo para redobrar os esforços e fazer de tudo para vencer o mar.

Mas continuar a lutar – mesmo com mais força e rapidez – não era a melhor maneira de chegar ao destino.

## O PARADOXO DA PERFORMANCE

○ caminho para o sucesso frequentemente não é o que parece ser e também não é uma linha reta



Para voltar à orla, eu precisaria *aprender enquanto fazia*. Nadar até a praia em linha reta era simplesmente impossível. Eu teria de descobrir o caminho que me levaria até lá. E precisaria fazer isso sob pressão.

Virando o corpo quase noventa graus, comecei a nadar paralelamente ao litoral. No início, a corrente de retorno me levou ainda mais longe, mas, depois de algum tempo, pareceu enfraquecer. Continuei a nadar e, pouco a pouco, fui me direcionando para a praia. Ao começar a me sentir cansado, passei a nadar de costas, dando uma trégua para os meus músculos. Por fim, percebi ondas se formando à minha frente: eu estava me aproximando da praia. Virei-me de barriga para baixo e acelerei as braçadas.

Ao entrar na rebentação, respirei fundo e deixei uma grande onda me levar. Quando a onda recuou, me vi deitado na areia, tonto e exausto, mas em segurança.

## O PARADOXO DA PERFORMANCE

Mesmo que você nunca tenha sido pego por uma corrente de retorno no mar, com certeza já foi pego por correntes de retorno na vida. Elas são invisíveis e sempre presentes. Muitas vezes nos encontramos em situações em que avançar com todas as forças não surte o efeito desejado. Estou falando de momentos em que apenas fazer mais do mesmo nos impede de descobrir modos mais eficazes de progredir rumo aos nossos objetivos.

Momentos em que a recusa em delegar significa perder a oportunidade de crescer como líder.

Momentos em que continuar tocando a mesma música nos impede de aprender a executá-la da melhor forma.

Momentos em que escolhemos fazer o que já sabemos em vez de explorar novas possibilidades.

Ao mesmo tempo, temos de continuar a fazer o que já fazíamos: Gino seguiu anotando pedidos e servindo refeições para manter seu restaurante aberto; eu tive que usar todas as minhas técnicas de natação no mar para superar a corrente de retorno.

Se quisermos prosperar no mundo complexo e instável de hoje, precisamos equilibrar e integrar desempenho e aprendizado.

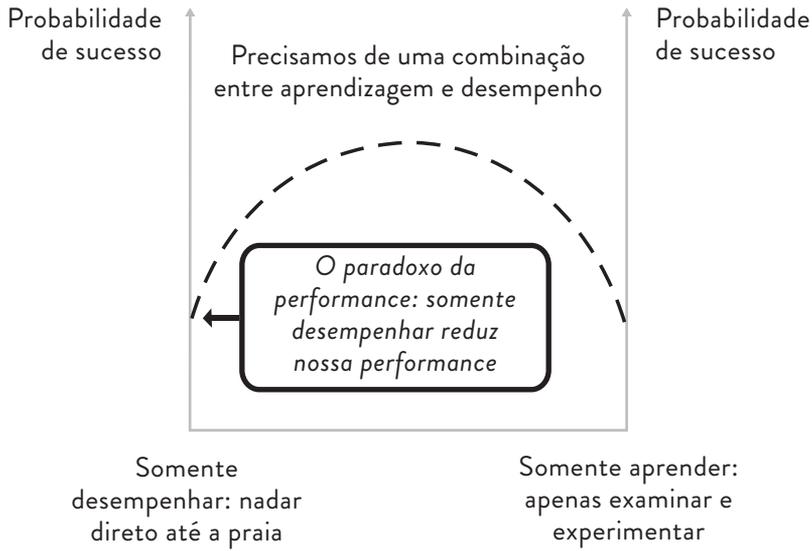
Vamos considerar situações menos graves. Podemos pensar que o modo mais efetivo de aperfeiçoar nossa redação ou nossos dotes culinários é escrevendo mais palavras todos os dias ou preparando uma refeição de três pratos todas as noites. Mas não é o caso.

E é aí que está o paradoxo.

Se nos concentrarmos *somente* em desempenhar uma atividade, nossa destreza ficará estagnada – e corremos o risco de nos tornar irrelevantes, ou algo ainda pior.

Iludidos pelo paradoxo da performance, muitas vezes permanecemos no piloto automático em vez de enfrentar desafios, solicitar feedbacks e analisar surpresas e falhas para aprender com elas. Um redator poderá pedir críticas ao rascunho de um texto. Um cozinheiro poderá testar ingredientes de outros países. Todos nós precisamos aprender o que não sabemos, em vez de só nos concentrarmos no que fazemos.

## A CURVA DE POSSIBILIDADES DO DESEMPENHO-APRENDIZAGEM



Para prosperar, devemos nos reconectar com a curiosidade e os hábitos de aprendizado que tínhamos quando crianças, antes que a escola nos ensinasse a mirar no desempenho. Isso abre possibilidades ilimitadas para o que podemos buscar e quem podemos nos tornar, além de nos preparar para crescer na carreira conforme nossas responsabilidades evoluem, o mundo muda e novas oportunidades aparecem.

### MARCANDO PASSO

Quando equipes e organizações ficam presas ao paradoxo da performance, as consequências são nefastas. Muitas pelem, mas falham, por continuarem lutando contra a corrente, avançando às cegas e se concentrando na execução em vez de desenvolverem o hábito de buscar novos insights e estratégias.

Equipes cujas reuniões servem apenas como um meio para a realização de tarefas e não têm estrutura para gerar questionamentos nem compartilhar experiências perdem a oportunidade de descobrir e ampliar formas melhores de atuação.

Quando os objetivos se concentram somente no desempenho – como recrutar novos clientes ou escrever linhas de código – e não na aprendizagem, como adquirir novas técnicas de vendas ou de integração de software, as pessoas empacam involuntariamente no desempenho crônico.

Empresas que cedem à pressão de padronizar os processos com rigor excessivo e dizem aos funcionários que só há uma forma correta de fazer as coisas abrem uma porta para que os concorrentes as ultrapassem. É assim que muitas se tornam irrelevantes.

Esses hábitos problemáticos costumam ser implementados em resposta ao crescimento. À medida que o número de funcionários aumenta, os líderes tendem a retornar a ideias tradicionais de gestão que surgiram durante a Revolução Industrial, quando a principal preocupação era fabricar produtos do modo mais barato possível. Hoje, os principais desafios na economia – sobretudo no setor de serviços, em rápida mudança – são identificar necessidades não atendidas, impulsionar a inovação e personalizar o serviço.

Quando as organizações cedem às tentações de comando e controle, os funcionários que fazem questionamentos – e que reconhecem não ter todas as respostas – começam a ser vistos como intrometidos, vagarosos e incômodos. Isso os leva a achar que não é seguro trocar impressões, solicitar feedbacks ou fazer experiências. Assim, para não colocar em risco seu status social e, possivelmente, a própria carreira, eles aprendem a ficar calados.

Os gestores passam então a se apresentar como infalíveis, o que prejudica seu crescimento e, ironicamente, ameaça o desempenho de suas equipes ou organizações. A obsessão dos altos executivos com a execução impecável inibe o verdadeiro crescimento – até mesmo o crescimento financeiro.

A verdade é que as organizações capazes de mudar seu foco do desempenho puro para a incorporação do aprendizado se tornam mais bem equipadas para superar a concorrência.

## UMA REVIRAVOLTA NA MINHA VIDA

O sistema escolar que cursei na juventude me ensinou a valorizar as notas, não o aprendizado. Provavelmente o seu também. À primeira vista, isso funcionava bem, pois acabei frequentando uma universidade de ponta. Mais tarde, fui contratado para trabalhar em um banco de investimentos em Wall Street e em uma prestigiosa empresa de capital de risco no Vale do Silício. Com 20 e poucos anos, meu salário era maior do que jamais pensei que seria.

Focar no desempenho me deu o emprego dos sonhos. Mas eu não gostava da pessoa que havia me tornado. Detestava fingir saber mais do que sabia, dar conselhos sem achar que estava suficientemente qualificado ou projetar autoconfiança quando me sentia inseguro.

E não queria passar as décadas seguintes da mesma forma, olhando para trás com arrependimento. Se continuasse como estava, provavelmente ficaria muito rico, mas a que custo?

A ameaça de perder o movimento das mãos me obrigou a refletir sobre o que eu desejava fazer da vida. Havia dedicado todo o meu tempo e toda a minha energia à minha carreira, sempre fazendo o que achava melhor. O que me levou a um aparente sucesso – mas para quê? Eu tinha de mudar.

Então, decidi me candidatar a um mestrado em administração de empresas e em educação na Universidade Stanford. Não fui aceito, o que, em retrospecto, foi uma bênção disfarçada, pois a professora Carol Dweck – a psicóloga e pesquisadora cujo trabalho mudou o modo como milhões de pessoas avaliam sucesso e talento – ainda não estava lá.

Dois anos depois, voltei a me candidatar e, dessa vez, consegui a vaga. Conhecer Carol, valiosa professora, mentora e amiga, transformou minha vida. Seu trabalho pioneiro sobre *mindset* – as crenças que temos sobre se as qualidades e habilidades humanas são fixas ou podem ser desenvolvidas – transformou meus relacionamentos, minha carreira e minha vida.

Após começar a estudar o *mindset* a fundo,<sup>5</sup> pude reavaliar minha vida através de lentes totalmente novas. Entendi que muitas vezes ficava preso a um *mindset* fixo – acreditando que minha inteligência ou minhas habilidades eram estáticas, sem espaço para melhorias – e isso me incutiu o hábito do desempenho crônico, tanto no trabalho quanto no campo de

futebol e nos meus relacionamentos. Em um mindset fixo, qualquer coisa abaixo da perfeição fere nosso ego. Assim, vivenciamos mais ansiedade relacionada a desempenho e somos levados a *provar* em vez de *melhorar*.

Por acreditar que inteligência e talento eram características fixas, eu me concentrava em mostrar como era inteligente e talentoso, em vez de tentar me tornar mais inteligente e melhor. Eu me esforçava para ser perfeito.

Mas as pesquisas de Carol me revelaram que eu poderia me livrar desses hábitos, e ter muito mais sucesso em minha vida e carreira, escolhendo cultivar o que ela chama de *mindset de crescimento*.

## A PEÇA QUE FALTA

Apreendi com Carol o insight central de suas descobertas: se quisermos mudar nossos comportamentos e resultados, precisamos mudar nossas crenças sobre a natureza de nossas habilidades. Apreendi também algo que não é tão conhecido nem tão simples: eu precisaria romper com meus hábitos crônicos de desempenho.

Quando eu expusesse minhas ideias a colegas, amigos e familiares, deveria incluir todos os meus pensamentos, em vez de selecionar alguns, para, assim, poder aprender com as respostas dos outros. Ao escolher cursos ou empregos, precisaria enfrentar desafios com os quais pudesse aprender em vez de selecionar matérias ou funções nas quais sabia que teria um ótimo desempenho. Quando cometesse um erro, precisaria reconhecê-lo e discuti-lo, em vez de varrê-lo para debaixo do tapete. E mais importante: saber o que tinha de melhorar e como fazê-lo.

Apreendi que, por mais poderoso que seja, um mindset de crescimento não é uma bala de prata.<sup>6</sup> É uma base necessária que precisa ser cultivada em conjunto com estratégias e hábitos de crescimento eficazes.

Estudos feitos pela psicóloga educacional Maria Cutumisu, da Universidade de Alberta, lançam luz sobre isso. Cutumisu e sua equipe queriam descobrir qual seria o papel do mindset de crescimento na determinação de um grupo de universitários em buscar feedbacks críticos e revisar os próprios trabalhos – duas estratégias comprovadamente eficazes para melhorar habilidades e desempenho.<sup>7</sup>

Em uma tarefa on-line, os estudantes foram convidados a criar pôsteres e em seguida tiveram a oportunidade de solicitar feedbacks críticos. Depois de ler os feedbacks, eles poderiam enviar os pôsteres como estavam ou revisá-los.

Mas eis algo surpreendente para aqueles de nós que testemunharam o poder do mindset de crescimento: os estudos *não encontraram associações significativas* entre o mindset dos alunos e suas escolhas de aprendizado, isto é, se decidiram ou não solicitar feedbacks críticos e revisar seus trabalhos.

Em outras palavras, o mindset por si só não determinou se os alunos usaram técnicas de aprendizado eficazes, que foram essenciais para a criação de pôsteres de alta qualidade.

Isso não significa que o mindset não seja importante. Entre os alunos que buscaram feedbacks críticos e revisaram seus trabalhos, os que demonstraram ter um mindset de crescimento aprenderam mais com esses retornos e tiveram um desempenho melhor do que seus colegas.

Mas a principal lição é a seguinte: ter um mindset de crescimento não significa saber como aprender ou implementar estratégias eficazes para realmente melhorar as habilidades.

Muitos de nós pensamos que o modo mais eficiente de nos aperfeiçoarmos é simplesmente trabalhar duro, o que não é verdade. Esse equívoco nos leva a esforços mais árduos sem obter bons resultados. E como eles não foram alcançados, consideramos que não é possível melhorar, ou seja, nos acomodamos em um mindset fixo. Mesmo a compreensão de que podemos aprender e crescer continuamente não basta. Para aprender e nos tornarmos afiados de verdade, devemos desenvolver e implementar hábitos e estratégias que apoiem o crescimento. Podemos achar que esse tipo de conhecimento é adquirido na escola, mas, na realidade, nosso sistema educacional não tem como objetivo ensinar as pessoas a aprender.

Se não compreendermos o paradoxo da performance e como superá-lo, nossa crença em um mindset de crescimento permanecerá superficial, insuficiente e vulnerável. Para crescer e obter sucesso, devemos desenvolver a crença de que *podemos* mudar e saber *como* mudar. Esses dois elementos trabalham lado a lado e se reforçam mutuamente.

Como veremos adiante, eram esses os ingredientes de que Anjali, Gino, a empresa de Douglas e eu precisávamos para mudar nossas trajetórias.

## DE INDIVÍDUOS A CULTURAS

As pessoas podem desenvolver individualmente crenças e hábitos para obter crescimento e sucesso e podem, também, criar equipes e organizações com esse mesmo objetivo. Na verdade, temos de fazer isso em grupo porque, de modo geral, indivíduos desenvolvem crenças e hábitos observando os outros ao seu redor.

Assumi como missão ajudar organizações a desenvolver culturas e know-how de mindset de crescimento. Para isso, fiz uma parceria com Lisa Blackwell – ex-aluna e colega de Carol Dweck – e fundamos uma empresa que desenvolve e oferece programas para escolas que estimulem um mindset de crescimento entre educadores, pais e crianças. Carol Dweck, Steve Goldband e Ellen Konar se ofereceram voluntariamente para atuar como consultores e mentores.

Em parceria com outros defensores do mindset de crescimento, alcançamos um impacto significativo. Esse mindset é hoje um princípio fundamental em muitas escolas e universidades no mundo todo.

Mas as escolas não são os únicos lugares que precisam de uma mudança cultural. Minha formação me aproximava do setor empresarial. Assim, comecei a ajudar profissionais e líderes a transformar suas vidas, carreiras e companhias.

Nos últimos 15 anos, atuei em centenas de organizações de todos os tamanhos, inclusive algumas das maiores empresas do mundo, colaborando para que descobrissem o poder do mindset de crescimento e construíssem culturas e sistemas de aprendizagem.

As organizações que incorporam a aprendizagem, ou *organizações que aprendem*, são aquelas que priorizam o desenvolvimento das pessoas. Nessas empresas, todos trabalham diariamente em prol do próprio crescimento, mas também apoiam o crescimento dos demais. Seus líderes inspiram as equipes a fazer questionamentos, a compartilhar ideias criativas, mesmo que pareçam pouco convencionais, e a descobrir diferentes formas de ver o mundo – e mostram o caminho. As reuniões não tratam somente da realização de tarefas; constituem também um espaço no qual se compartilham novos insights e se fazem perguntas. Os sistemas de gestão de desempenho não são focados exclusivamente nas métricas de resultados, mas também

na avaliação de quanto cada pessoa está aprendendo e contribuindo para o crescimento das demais. As organizações de aprendizagem permitem que seus colaboradores pensem fora da caixa, inovem e implementem ideias de modo eficaz, o que as faz superar outras companhias.

No meu trabalho, percebi que as pessoas se sentem inspiradas quando encontram modos mais enriquecedores, eficazes e alegres de trabalhar. Deixando, então, o medo de lado, buscam criatividade, profundidade e experimentação. Em vez de desconfiarem dos colegas, elas passam a compartilhar seus pensamentos de modo mais transparente, o que lhes permite construir relacionamentos mais profundos e colaborativos. Sentem-se também menos acorrentadas à realidade, são mais resilientes e têm mais iniciativa para promover mudanças. Como resultado, alcançam maiores receitas, lucratividade e impacto.

Precisamos muito desses novos tipos de organização, pois o paradigma de trabalho predominante parece muito diferente daquilo que, segundo pesquisas, gera de fato melhorias e alto desempenho.

Mesmo quando trabalhamos duro e acreditamos que podemos crescer, muitos de nós permanecem congelados em um desempenho crônico, e isso está destruindo nossa habilidade de ampliar competências e nossa capacidade organizacional. Se quisermos de fato ser mais eficazes, precisamos entender o paradoxo da performance e desenvolver hábitos e culturas que nos libertem de crenças e comportamentos antiquados e ineficientes.

Imagine o que aconteceria se todos fôssemos capazes de nos mover com mais fluidez entre o aprendizado e o desempenho. Se dermos uma pausa no modo de desempenho crônico, talvez deixemos de considerar cada diálogo como uma discussão que precisamos vencer. Quando substituímos a fixação em estarmos certos pela paixão por aprender, podemos descobrir formas criativas de alcançar maior progresso. E quando aprendemos a traduzir nossas novas habilidades em desempenho excelente, nos tornamos mais capazes de criar soluções para os maiores desafios da sociedade.

Mas até realmente cultivarmos os hábitos de aprender e de crescer a cada dia, nós e nossas equipes estaremos trancados em sufocantes salas de aula onde só se fala em desempenho. Salas como aquelas de que tanto queríamos escapar quando éramos crianças.

Será que não queremos profissionais curiosos que gostem de explorar o desconhecido?

Será que não queremos reacender essa curiosidade em nós mesmos, em nossas equipes e em nossas organizações?

E se todos pudéssemos reconhecer o quanto ainda *não* sabemos – e nos comprometêssemos a fazer algo a respeito?

## **A JORNADA À FRENTE**

Este livro é o resultado de lições aprendidas com pessoas e organizações que meus colegas e eu tivemos o privilégio de servir.

Descreverei como superar o paradoxo da performance, explicarei como arranjar tempo para aprender, mesmo diante da poderosa pressão para realizar, e como essa nova forma de entender o crescimento pode nos ajudar a nos transformarmos e a transformar nossas equipes e nossa comunidade.

Incluirei histórias de como até pessoas e organizações mais fortes precisam encontrar um equilíbrio entre aprendizado e desempenho para desenvolver uma compreensão profunda dos clientes, além de contínuas melhorias e inovações. No caso das empresas, explicarei como isso resulta em mais crescimento e renda.

Você conhecerá uma mãe de três filhos que adotou hábitos eficazes de aprendizagem e desempenho para tirar sua família de dificuldades financeiras. Graças a essa mudança, ela se tornou uma das consultoras financeiras mais bem-sucedidas dos Estados Unidos.

Descobrirá o que executivos eficazes dos setores financeiro, de tecnologia e de construção fizeram para que suas empresas se recuperassem após fracassos significativos.

Verá como um CEO comprometido com a criação de uma força de trabalho diversificada e inclusiva descobriu vários modos de desafiar a sabedoria convencional – e suas próprias crenças – para atingir seu objetivo.

Conhecerá estratégias de mudança e melhoria, incluindo formas de desenvolver maior conhecimento, habilidades, compreensão das pessoas e autoconsciência. E aprenderá como fazer isso mesmo com uma lista de tarefas interminável e sua caixa de e-mails transbordando.

Na primeira parte deste livro, mostrarei princípios e estratégias fundamentais que qualquer um poderá usar para superar o paradoxo da performance e desbloquear seu desenvolvimento ao longo de toda a vida. Você verá como Anjali, Gino e eu, assim como muitos outros, mudamos nossas trajetórias.

Na segunda parte, examinaremos o que líderes, equipes e organizações fazem para alcançar um crescimento extraordinário e como alternam aprendizagem e desempenho. Você verá como Douglas e outras lideranças inspiram seus colegas a evoluir e promover o crescimento.

Na terceira parte, mostrarei como aplicar essas lições para alcançar saltos quânticos em seus objetivos mais valiosos.

Hoje, com fontes ilimitadas de aprendizagem na ponta dos dedos, vivemos no paraíso do aprendiz – um oceano de conhecimentos e oportunidades. Mas o ritmo acelerado das mudanças significa também que os não aprendizes podem ser atraídos pelas sempre presentes correntes de retorno.

Qual caminho você escolherá?

Ao final de cada capítulo, apresento perguntas para você refletir. A ciência do aprendizado nos diz que você obterá mais deste livro e implementará mudanças com mais eficiência se refletir ativamente ao longo do caminho. Incluí uma seção chamada *contemplando o futuro* para ajudá-lo a identificar lacunas de conhecimento e prepará-lo para obter o máximo do capítulo seguinte.

Convidar um parceiro para acompanhá-lo nessa jornada de aprendizado talvez seja uma boa ideia.

Você poderá encontrar observações e recursos para ajudá-lo a aplicar as estratégias discutidas ao longo do livro em [briceno.com/paradox/resources](http://briceno.com/paradox/resources).

## **PERGUNTAS PARA REFLEXÃO**

- Em quais áreas do trabalho ou da vida posso ser enganado pelo paradoxo da performance e ficar preso em um desempenho crônico?
- Como meus colegas ou entes queridos podem estar presos em um desempenho crônico?
- Quais são as consequências desse aprisionamento?

## **CONTEMPLANDO O FUTURO**

Qual é a diferença entre o esforço para realizar e o esforço para melhorar?

## CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (600 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (2 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (400 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (450 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (400 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (200 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (200 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (350 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia (150 mil livros vendidos)

sextante.com.br

