

“Leitura essencial para criar uma cultura que promova inovação,
integridade, inclusão e capacidade de assumir riscos.”

– Angela Duckworth, autora de *Garra*

Mary C. Murphy



CULTURAS DE **CRESCIMENTO**

Como a ciência do mindset pode transformar
indivíduos, equipes e organizações

Prefácio de Carol Dweck,
autora de *Mindset*



*Para Arya, Conner, Ella, Everett, Friday,
Jackson, Miles, River e Tyberius.*

Para o meu amor, Victor.

Para vocês, criadores de cultura.

Vamos construir, juntos, culturas de crescimento.

Prefácio

Num dia memorável de 2006, recebi Mary Murphy em minha sala. Na época, ela era uma estudante de pós-graduação muito admirada em nosso departamento de Stanford. Por isso, fiquei feliz quando ela marcou um horário para conversar e estava ansiosa para ouvir o que tinha a dizer. Mal sabia que aquele bate-papo mudaria tudo dali para a frente.

Deixe-me contextualizar a situação antes da conversa com Mary. Décadas de pesquisas sobre mindsets (mentalidades ou configurações mentais) haviam apontado que um indivíduo pode acreditar que suas capacidades intelectuais importantes, como a inteligência, são fixas e não podem ser desenvolvidas. E caso encerrado. Chamamos isso de “mindset fixo” e mostramos que induz as pessoas a se afastar de desafios que possam revelar baixa capacidade intelectual, a interpretar erros ou derrotas como reflexo de falta de competência e, portanto, a desistir mais facilmente diante de uma dificuldade. Outras pessoas tinham um “mindset de crescimento” – a crença de que as habilidades podem ser desenvolvidas ao longo do tempo por meio de trabalho árduo, boas estratégias, e muita ajuda e apoio. E mostramos que essa convicção impele as pessoas a assumir desafios que podem aumentar suas competências, a aprender com erros e derrotas, e a perseverar de forma mais efetiva para obter conquistas no longo prazo.

Quando veio à minha sala naquele dia, Mary disse algo assim: Adoro o seu trabalho e acho que é muito importante, mas você tem tratado o mindset como algo que existe apenas na cabeça de uma pessoa. Sim, os indivíduos têm diferentes tendências de mindset e isso pode fazer uma

grande diferença – mas o ambiente, o contexto social, a cultura, a organização em que alguém está inserido talvez tenham também um mindset. Que pode estar incorporado nas filosofias e práticas dominantes do grupo ou da organização e afetar as pessoas envolvidas, não importa qual seja o seu mindset individual.

Já sabíamos que, embora um ou outro mindset possa prevalecer, as pessoas não ficam estacionadas no mesmo mindset para sempre. Um grande revés ou fracasso, por exemplo, pode induzir as pessoas a um mindset fixo, mesmo que no geral operem a partir de um mindset de crescimento. Mas a ideia de Mary ia além disso. Ela alegava que, independentemente do mindset pessoal de um indivíduo, o ambiente profissional ou escolar em que ele se encontra exercerá um grande impacto em sua vida. Isso quer dizer que alguém pode ter o mindset de crescimento mais poderoso do mundo, mas, dependendo do lugar onde estiver, não conseguirá colocá-lo em prática. Esses lugares são ambientes de mindset fixo, ou o que ela chama de “culturas de gênio”.

Como um ambiente profissional ou escolar teria um mindset fixo? Suas filosofias e práticas podem estar impregnadas pela ideia de que as capacidades intelectuais são fixas e não podem ser desenvolvidas – analogamente ao conceito de que algumas pessoas são inteligentes e outras não. Esse ambiente pode valorizar o desempenho perfeito imediato, sem períodos de confusão ou dificuldade. Pode valorizar a aparência de genialidade em vez do aprendizado e do crescimento. Pode valorizar os que parecem ter um toque de gênio em detrimento daqueles que a cultura acredita que não têm. Independentemente do mindset de uma pessoa, é o mindset do ambiente que irá prevalecer. É difícil enfrentar grandes desafios ou reconhecer as adversidades e aprender com eles quando se está sendo julgado como inteligente ou não, digno ou não.

Em resumo, a mensagem de Mary era a seguinte: o ambiente em que você se encontra pode ter sua própria cultura de mindset. Pode ser uma cultura que acredite no desenvolvimento da capacidade profissional de todas as pessoas e dê valor a isso. Ou uma que acredite na competência fixa e espere que alguns indivíduos tenham mais capacidade intelectual e outros, (permanentemente) menos.

Fiquei empolgada. Percebi de imediato que se tratava de uma ideia nova

e importante – para a pesquisa e, mais ainda, para a sociedade. Então eu disse “Vamos nessa!”, e, antes que percebêssemos, Mary havia lançado seu programa de pesquisa, hoje renomado.

Nesses estudos, Mary demonstrou repetidas vezes que as organizações e equipes que têm um mindset de crescimento e o infundem em suas políticas e práticas contam com funcionários mais motivados e comprometidos, mais criativos e inovadores, mais cooperativos uns com os outros. Eles também são menos inclinados a agir de maneira desonesta, burlar regras ou roubar ideias alheias. Nos cursos universitários, os professores que criam uma cultura de mindset de crescimento têm alunos mais motivados, que aprendem mais e tiram notas mais altas. Essas culturas de crescimento reverenciam cada indivíduo, dão suporte ao desenvolvimento de suas capacidades técnicas e criam as condições necessárias para que todos possam oferecer uma contribuição valiosa. Nessas culturas, grandes ideias e grandes colaborações advêm de muitas pessoas, em todos os níveis e em todas as áreas da organização – e não somente daquelas identificadas como brilhantes, talentosas ou com “alto potencial”.

Não me canso de dizer o quanto era valiosa essa nova perspectiva. Não bastava ensinar os membros de uma organização ou estudantes a ter um mindset de crescimento. A responsabilidade de agir de acordo com esse mindset não era mais exclusivamente pessoal. Cabia aos líderes da organização ou da sala de aula criar esse tipo de cultura, com práticas que motivassem, apoiassem e recompensassem a aprendizagem e a evolução de todos. A análise de Mary inspirou todos nós que realizamos pesquisas sobre mindset a estudar formas de criar essas culturas – desenvolvendo e testando com rigor técnicas que professores ou gestores pudessem usar de maneira efetiva. Minha empolgação com a ideia de Mary só aumentou com o tempo.

Mary já estudou e trabalhou com muitas organizações em todo o mundo – tanto “culturas de gênio” quanto “culturas de crescimento”. Aprendeu como se apresentam, como funcionam e como cada mindset opera. Neste livro, ela compartilha essas informações fascinantes e inestimáveis para que todas as organizações e grupos possam trilhar o caminho do crescimento. Isso se dará por meio de culturas que ajudem todos a atingir o seu potencial e contribuam para a produtividade, a inovação e o sucesso

da organização ou do grupo como um todo. Imagine se isso acontecesse em nível nacional ou mesmo global. Eis o livro que pode tornar esse sonho realidade.

– CAROL S. DWECK, PH.D

Professora da cátedra Lewis e Virginia Eaton de psicologia
na Universidade Stanford

Autora de *Mindset: a nova psicologia do sucesso*
Stanford, Califórnia

Introdução

Imagine que é seu primeiro dia em um novo emprego e você está cheio de energia. Durante anos se perguntou como seria trabalhar ali e agora, enfim, conseguiu: um cargo cobiçado em uma das organizações de maior destaque na sua área. Sabe que será um desafio, mas se sente preparado. É uma oportunidade incrível de aprender – você mal pode esperar para começar.

Você olha o relógio e vê que está na hora da sua primeira reunião de equipe das manhãs de segunda-feira. À medida que a sala de conferências vai se enchendo, há um burburinho no ar. O homem sentado ao seu lado se apresenta.

– Você é novo aqui. Onde se formou? – pergunta.

Você responde, e ele assente com a cabeça.

– Nada mau. Eu me formei no MIT com dois bacharelados – conta ele.

A reunião começa, e, quando o chefe pede atualizações de status aos líderes do projeto, cada um conta vantagens de suas vitórias. Quando vem à tona que um prazo importante foi perdido, o clima fica tenso; sobram acusações sobre quem é o responsável, mas não há uma resposta clara. Por fim, o chefe pede ideias sobre como resolver um problema espinhoso que vem frustrando a equipe. Você fica tentado a levantar a mão, julgando ter uma boa sugestão, mas se contém. Considerando o que acabou de testemunhar, tem medo de passar vergonha. E se a sua ideia *não* for muito boa? O que seu chefe e os outros vão pensar a seu respeito? Melhor permanecer calado.

No final da reunião, você sente um aperto na boca do estômago. Pergunta a si mesmo se não cometeu um erro. Talvez, no final das contas, não tenha as qualificações necessárias.

Agora, vamos voltar ao início e considerar outro cenário.

É seu primeiro dia, você está cheio de energia e olha o relógio. Está na hora da reunião de equipe das manhãs de segunda-feira. Depois das apresentações, o chefe lhe diz:

– Sei que vai trazer conhecimento e experiências valiosas para a equipe. Estamos felizes por ter se juntado a nós.

Em seguida, vêm as atualizações de status. Os líderes do projeto compartilham seus êxitos, bem como uma dificuldade que estão enfrentando, e a equipe oferece sugestões para resolver o problema. Um prazo importante foi perdido e, em vez de apontar culpados, o time discute o que pode aprender com aquele erro, como melhorar processos para garantir que não aconteça de novo e o que farão para avançar à próxima etapa. Por fim, o chefe pede ideias para solucionar uma questão espinhosa que vem frustrando a equipe. Você espera enquanto outras pessoas falam, mas, ao perceber que tem uma sugestão em que ninguém pensou, você se manifesta, e sua ideia é recebida com entusiasmo.

Ao final da reunião, você se sente parte do time. Consegue ver como os membros da equipe colaboram para resolver problemas, propõem soluções inovadoras e assumem riscos juntos. Está animadíssimo para enfrentar quaisquer desafios e oportunidades que o amanhã trouxer.

Esta é uma história de duas culturas: uma cultura de mindset fixo – que chamo de cultura de gênio – versus uma cultura de mindset de crescimento – uma cultura de crescimento. Como mostram esses dois breves exemplos, quando se trata de desempenho individual, coletivo e organizacional, a cultura importa. Desde o início.

Ao longo deste livro, explicarei a diferença entre essas culturas de mindset, mas, de cara, vale a pena destacar que, quando Satya Nadella se tornou CEO da Microsoft, uma das primeiras coisas que fez foi assumir um compromisso público para transformar a cultura da empresa. Ele sabia que o sucesso da Microsoft dependia da capacidade da empresa de desenvolver os produtos mais inovadores e criativos, então perguntou: “Como um mindset de crescimento pode nos ajudar a alcançar isso?”¹ Em outras palavras, de que modo as empresas colocam em prática o mindset de crescimento e fazem uso dele para resolver alguns de seus problemas mais difíceis?

Em 2014, quando Nadella assumiu, o valor das ações da Microsoft era de aproximadamente 36 dólares.² Em novembro de 2021, atingiu um pico de mais de 340 dólares,³ e, quando as ações das empresas de tecnologia despencaram em 2022, as da Microsoft mantiveram um desempenho sólido. A empresa passou a depender fortemente do Windows para rivalizar com a gigante Amazon Web Services (AWS) em sua participação no mercado de computação na nuvem, tornando-se, em 2021, a segunda empresa na história dos Estados Unidos (depois da Apple) a atingir um valor de mercado de 2 trilhões de dólares.⁴

A Microsoft é apresentada como um exemplo de aplicação desta ou daquela estratégia, e, portanto, mencioná-las em mais um livro pode parecer chover no molhado. No entanto, a maior parte dos sucessos pelos quais a empresa vem sendo aclamada deriva de um único ideal: a determinação de Nadella em desenvolver uma cultura de mindset de crescimento. Hoje, enquanto o mundo da computação se concentra na promessa da inteligência artificial, a Microsoft está tentando melhorar a cultura do ambiente de trabalho, atribuindo à tecnologia o papel de ajudar todos nós a incorporar o mindset de crescimento com mais frequência. Após alguns tropeços constrangedores com seu chatbot Tay⁵ (e, mais recentemente, com o Bing⁶), Nadella instruiu a equipe de engenharia a encontrar maneiras de ajustar seus produtos tornando-os mais inclusivos e orientados para o crescimento. Meus colaboradores e eu nos unimos a esses esforços e estamos trabalhando juntos para elaborar ferramentas baseadas em IA que ajudarão professores e gestores a criar culturas de mindset de crescimento em suas salas de aula e com suas equipes.

Mas o que é exatamente uma cultura de mindset de crescimento? Qual é a verdadeira promessa, como ela se mostra na prática e o que uma transição para esse tipo de cultura exige? Explicarei tudo isso neste livro. Mostrarei também que as culturas de mindset de crescimento não funcionam apenas nas grandes corporações; elas impulsionam os resultados em escolas, organizações sem fins lucrativos, equipes esportivas – basicamente em qualquer lugar onde haja duas ou mais pessoas trabalhando juntas. (Três dos quatro times de basquete que chegaram às finais da NBA de 2023 eram orientados para o crescimento, ou seja, tinham treinadores ou lideranças que defendiam em público uma abordagem voltada para o

crescimento.)⁷ Veremos ainda as evidências científicas mais recentes sobre o mindset individual e como elas se conectam com o que aprendemos sobre a cultura de mindset.

A transformação da Microsoft se deve muito à leitura que Nadella fez do livro *Mindset*, da professora de psicologia Carol Dweck, de Stanford, publicado pela primeira vez em 2006 e até agora lido por mais de sete milhões de pessoas em mais de quarenta idiomas. O mindset se refere às nossas crenças sobre a maleabilidade da inteligência: se ela é essencialmente fixa ou se pode ser desenvolvida. Crer em um mindset fixo é afirmar que as pessoas “têm” ou não inteligência, ao passo que crer em um mindset de crescimento é sugerir que a inteligência é algo que se pode desenvolver e expandir. O conceito de mindset tem revolucionado nossa compreensão dos indivíduos. O mindset das pessoas pode nos indicar como elas respondem a desafios e contratempos, os objetivos que perseguirão e como se comportam. Operar a partir de um mindset fixo pode levar as pessoas a desistir diante de uma frustração, a correr menos riscos no que diz respeito a sua aprendizagem e seu desenvolvimento e a ocultar erros.

Eu era estudante de pós-graduação quando conheci Carol e comecei a trabalhar com ela em 2006. Fiquei impressionada ao observar como o mindset é importante não apenas para o indivíduo, mas sobretudo em grupos. Aquilo que mais influencia você a operar a partir de um mindset fixo ou de crescimento em determinado momento *não está* necessariamente na sua cabeça – está fora dela. É isso mesmo: o mindset não está apenas na sua mente. Depois, como colega de Carol, passamos mais de uma década analisando como o mindset funciona nos níveis coletivo e organizacional. Os resultados são transformadores e mudam de maneira significativa a compreensão de como os sistemas e as equipes funcionam. E falam sobre o impacto que exercemos uns sobre os outros.

Imagine um peixe nadando em um lago. Dizer que o mindset é uma característica individual é o mesmo que dizer que o comportamento desse peixe depende apenas dele. Isso ignora por completo o que está acontecendo na água (ou os outros peixes nadando no entorno). Da mesma forma, a cultura do mindset em que *nós* nadamos tem um impacto significativo em nossos pensamentos, nossa motivação e nosso comportamento.

Hoje em dia, sobretudo nos países ocidentalizados, tudo diz respeito à

iniciativa pessoal. Independentemente do que esteja acontecendo ao redor, podemos aprender a dominar a mente para que, em última análise, tudo esteja sob controle – ou pelo menos é o que diz o senso comum. Esse conceito é usado para culpar indivíduos e nos cegar para as falhas das organizações. Não estou aqui para atenuar a iniciativa individual nem as competências de ninguém, mas para trazer à tona as poderosas influências que nos cercam. Examinamos o cenário para conhecer as normas, o que se espera de nós e como podemos ter sucesso e conquistar admiração. É a cultura que nos traz essas informações.

Uma organização pode ter uma cultura que venera e recompensa habilidades fixas. Como resultado, pode admirar e elogiar aqueles que são considerados gênios e julgar e culpar os que não estão à altura. Como você agiria nessa cultura? O que motivaria você? Ir contra a cultura seria como nadar contra a correnteza. É possível, sem dúvida, mas, no fundo, o sucesso é improvável.

Uma cultura de mindset de crescimento é aquela que valoriza, promove e recompensa o crescimento e o desenvolvimento de todos os membros. É claro que não se pode deixar de lado os resultados financeiros, mas essas organizações acreditam que a prosperidade e o sucesso vêm de as pessoas aprenderem, crescerem e se desenvolverem de maneiras que levem elas mesmas e a empresa a progredir.

A cultura de mindset em que estamos nadando nos afeta em um nível mais profundo, mudando a forma como vemos a nós mesmos. Ainda que sem saber, podemos abraçar o mindset de nossa organização como se fosse nosso, e isso se reflete na forma como vemos e valorizamos os outros. Passamos a reforçar a cultura de mindset, fortalecendo-a e perpetuando-a.

Cada grupo de pessoas tem uma cultura de mindset. A verdade, no entanto, é que a maioria das organizações *não tem ideia* de qual é sua cultura de mindset nem de como ela influencia o grupo e os resultados. Ao longo deste livro, destacarei como a cultura de mindset aparece no local de trabalho, em escolas, nas famílias, nos esportes, e usarei o termo “organização” para me referir a esses diferentes grupos. Também empregarei as palavras “líder” e “funcionário” como uma generalização, para facilitar a leitura. Mas saiba que promover uma cultura de mindset de crescimento é possível em quase todos os contextos, muito além do local de trabalho.

Em vez de algo que reside dentro de nós, o mindset pode ser mais bem compreendido como um sistema de interação de três círculos concêntricos: seu mindset pessoal pode ser afetado pela cultura de mindset local do seu grupo ou sua equipe, que, por sua vez, é influenciada pela cultura de mindset mais ampla da organização. Assim como acontece com os indivíduos, a cultura de mindset organizacional não é inteiramente fixa ou de crescimento: opera num espectro. Ao longo da última década de pesquisa, minha equipe e eu identificamos os dois extremos desse espectro: as culturas de gênio e as culturas de crescimento.

O termo “cultura de gênio” soa bem, você não acha? Mas vamos analisar alguns líderes emblemáticos de uma cultura de gênio: primeiro, a CEO da Theranos, Elizabeth Holmes, que abandonou Stanford para fundar uma agora infame empresa de exames de sangue. Holmes teve o apoio de membros do corpo docente da universidade, que achavam ter descoberto o próximo gênio do Vale do Silício. Depois que a liderança da Theranos não cumpriu sua promessa e mentiu sobre os problemas da empresa, Holmes foi considerada culpada de fraude e conspiração.⁸ Há também Arif Naqvi, que se disfarçou de investidor de impacto e cujo fundo de private equity, chamado Abraaj, visava apoiar o capitalismo consciente. Tal como Holmes, Naqvi deslumbrou os investidores, que ficaram impressionados com sua aparente genialidade, mas era tudo encenação. Na realidade, Naqvi roubou 780 milhões de dólares do fundo.⁹ Também há Charlie Javice, a CEO da Frank, empresa de assistência financeira anunciada como “a Amazon do ensino superior”. Javice impressionou os investidores iniciais e logo se tornou uma queridinha da mídia de tecnologia; mais tarde, porém, foi acusada pelo Departamento de Justiça norte-americano de “inflacionar falsa e substancialmente o número de clientes de sua empresa” para convencer o banco JPMorgan Chase a adquiri-la por uma soma elevada.¹⁰

Uma cultura de gênio está alinhada com o mindset fixo. Incorpora a convicção dominante de que o talento e a capacidade são inatos: ou você tem ou não tem. Culturas de gênio valorizam a genialidade e a inteligência acima de tudo – ainda mais quando parecem surgir de maneira natural. As culturas de gênio se concentram quase exclusivamente em alta inteligência fixa, de modo que as pessoas que se candidatam a empregos nessas organizações incluem com frequência seus QIs, pontuações em exames e prêmios

e realizações acadêmicas e intelectuais, na esperança de ser consideradas dignas e estar entre os poucos escolhidos.¹¹

As culturas de crescimento também buscam pessoas inteligentes. No entanto, esperam que estejam altamente motivadas e entusiasmadas para continuar desenvolvendo suas capacidades intelectuais e profissionais por meio do aprendizado, da experimentação de novas estratégias e da busca por ajuda quando estiverem estagnadas. É provável que os candidatos a emprego destaquem os próprios sucessos e também os desafios que superaram para chegar até ali, o comprometimento com o trabalho e o desejo de se desenvolver ainda mais. Uma cultura de crescimento é centrada na crença de que o talento e as competências podem ser aperfeiçoados e melhorados por meio de boas estratégias, orientação e apoio organizacional.

A exemplo do que ocorre com o mindset individual, a cultura de mindset também é um forte indicador de comportamentos e resultados. Pesquisas mostram que o mindset organizacional pode prever o sucesso de indivíduos, equipes e organizações. Influencia a colaboração entre as pessoas; se apresentam ideias e soluções inovadoras; se estão dispostas a correr riscos; se tendem a se envolver em comportamentos eticamente problemáticos, como reter informações, esconder erros e roubar ideias; e, por fim, se a empresa é capaz de se beneficiar de conhecimentos e talentos de grupos de origens diversas ou se sua perspectiva permanece limitada. Você verá neste livro como Satya Nadella criou uma cultura de crescimento que moldou a estratégia de investimento da Microsoft, sua capacidade de colaborar com a Apple e outros concorrentes, seu potencial de se recuperar de falhas técnicas. E conhecerá outras histórias de sucesso de culturas de crescimento, como a de duas irmãs que desejam revolucionar o mercado do vinho com uma abordagem orientada para soluções e, assim, tornar produtos de alta qualidade acessíveis a mais consumidores; e a história de uma faculdade comunitária que transformou o ensino e melhorou imensamente os resultados acreditando na capacidade de aprendizagem de todos os estudantes.

O mindset organizacional pode ser moldado de maneira consciente. Ao trabalhar com líderes, gestores e colaboradores individuais, minha equipe e eu identificamos em primeira mão o poder das culturas de crescimento para motivar pessoas e impulsionar o desempenho individual e organizacional. Descobrimos como ajudar as organizações a incorporar e promover

um mindset de crescimento. Compreendemos o que configura a cultura de mindset de uma empresa, e como alterar políticas, práticas e normas de modo a ajudar pessoas a adotar o mindset de crescimento.

Detectamos, ainda, uma conexão entre a cultura de mindset e a diversidade e inclusão. Constatamos que o mindset organizacional determina se as empresas identificam, recrutam e retêm pessoas de origens diversas. Isso nos levou a criar a Equity Accelerator, a primeira organização de pesquisa dos Estados Unidos focada na aplicação das ciências sociais e comportamentais ao desafio de criar – e manter – ambientes de aprendizagem e de trabalho mais equitativos. Fomentar culturas de mindset de crescimento inclusivas é parte importante do que fazemos lá, e mostrarei como reproduzir essa prática nas suas próprias equipes.

Ao longo deste livro, abordaremos pesquisas pioneiras que revelam como você e seu time podem inspirar o mindset de crescimento. Veremos como empresas e organizações renomadas em diversos setores mudaram a forma como os funcionários trabalham para criar culturas de crescimento. Exploraremos os mundos da educação, das organizações sem fins lucrativos, dos esportes e de vários outros segmentos para observar como culturas de crescimento florescem em todos os lugares – como o caso de um supervisor escolar no estado de Nova York que reverteu as enormes desigualdades entre crianças brancas e não brancas em seu distrito ao remodelar a cultura de mindset local. E a história de uma padaria/fundação que aplicou princípios de mindset de crescimento nas contratações e no desenvolvimento de pessoas, criando oportunidades de carreira para ex-detentos ao mesmo tempo que administrava um negócio de enorme sucesso.

Mostrarei, ainda, como direcionar a si mesmo para o mindset de crescimento e inspirar as pessoas ao seu redor, promovendo uma equipe que abraça a cultura de crescimento. Este livro traz muitos exercícios, ferramentas e práticas para iniciar ainda hoje e mudar a forma como sua organização trabalha em conjunto. Você identificará quais estímulos desencadeiam em si mesmo o mindset fixo e o de crescimento (todos temos os dois dentro de nós), aprenderá a perceber as pistas que o induzem ao mindset fixo e a revertê-las, transformando-as em situações inspiradoras e de desenvolvimento. A partir dessa posição estratégica, você será capaz de ajudar outras pessoas a tomar a mesma atitude – e construir a cultura de mindset que deseja.

Este livro mudará o que você sabe sobre mindset e proporcionará mais clareza à medida que aprender a ler novos insights e ações baseados em evidências dos quais você, sua equipe e sua organização poderão se beneficiar. Na Parte Um, vamos redefinir mindset, reformulando o entendimento de como funciona. Na Parte Dois, examinaremos o mindset organizacional em profundidade, observando como ele atua em cinco áreas-chave:

- Colaboração – se apresentamos maior probabilidade de competir ou de trabalhar em parceria com os colegas;
- Inovação – se podemos acessar novas ideias ou estamos fadados a repetir o passado;
- Disposição para assumir riscos e resiliência – se estamos dispostos a correr riscos ou nos sentimos compelidos a agir com cautela;
- Integridade e comportamento ético – se pegamos atalhos ou burlamos as regras para atender às expectativas de desempenho, ocultar erros ou melhorar a reputação;
- Diversidade, equidade e inclusão – se procuramos recrutar e reter uma força de trabalho com talentos e perspectivas variados, ou contratamos com base num padrão restrito acreditando que daí virá o sucesso.

Mostrarei como identificar o mindset de sua organização e suas influências, explicando como dar uma guinada para o crescimento e permanecer lá. Na Parte Três, veremos como os indutores de mindset nos afetam como indivíduos. Apresentarei os quatro tipos de indutores situacionais comuns que nos levam ao mindset fixo ou ao de crescimento:

- Quando enfrentamos situações nas quais nossos esforços serão avaliados;
- Quando encaramos desafios difíceis;
- Quando recebemos feedback crítico;
- Quando deparamos com o sucesso alheio.

Você aprenderá a reconhecer quais situações tendem a direcioná-lo para um ponto ou outro do espectro e como invocar seu mindset de crescimento com mais frequência.

Ainda que sejamos poderosos como indivíduos, não podemos fazer muita coisa sozinhos. O melhor e maior trabalho vem da colaboração com outras pessoas para atingirmos o máximo potencial coletivo. O mindset é um esforço de equipe, e incentivo você a compartilhar o que irá aprender. A própria essência de uma cultura de crescimento é lutar pelo crescimento de todos. Isso só acontecerá se adotarmos o mindset de crescimento, arregaçarmos as mangas e trabalharmos juntos.

PARTE UM

Uma redefinição de mindset

O espectro do mindset

Entendemos tudo errado sobre mindset. Bom, nem *tudo*, mas simplificamos drasticamente esse conceito, com prejuízo para nós mesmos.

O conceito de mindset parece fácil de entender: ou a pessoa acredita que a inteligência e a capacidade são essencialmente adquiridas e não podem mudar muito, ou acha que elas podem se desenvolver ao longo do tempo. No entanto, ao refletir sobre as experiências pessoais, você pode sentir que existe algo mais complexo aí.

Pense em algum momento no qual você teve de enfrentar um desafio. Como reagiu? Digamos que seu chefe tenha lhe pedido algumas ideias para arrecadar fundos e ajudar a sanar uma previsão de déficit. Talvez você tenha sido cauteloso, sugerindo apenas iniciativas alinhadas com o que a organização já havia feito no passado. Ou talvez tenha visto naquele pedido a oportunidade de experimentar algo novo e se esforçado para oferecer soluções originais. Ou talvez tenha começado listando as ideias usuais, mas depois decidido ir um pouco além.

Ninguém tem apenas um mindset fixo *ou* apenas um mindset de crescimento. Embora possamos favorecer um ou outro, todos temos ambos – e todo mundo alterna entre eles. Além disso, quando passamos do fixo para o de crescimento, nem sempre é como apertar um interruptor e ligar ou desligar a luz; às vezes é mais como ajustar um dimmer, regulando a luminosidade.

O mindset existe em um espectro. E o lugar onde nos situamos nesse espectro em determinado momento está relacionado com a situação em que nos encontramos e com as pessoas que nos cercam.¹

Até aqui, nosso pensamento sobre mindset não refletia essa complexidade. Desde que Carol Dweck introduziu o conceito pela primeira vez,² temos visto com frequência a seguinte ilustração³ nas salas de aula e nas redes sociais:

QUE TIPO DE MINDSET VOCÊ TEM?



Mindset de crescimento



Mindset fixo

<ul style="list-style-type: none">• Posso aprender tudo o que quiser.• Persevero quando estou frustrado.• Estou disposto a me desafiar.• Consigo aprender com meus erros.• Gosto quando dizem para eu me esforçar.• O sucesso dos outros me inspira.• Acredito que meu esforço e minha atitude determinam tudo.	<ul style="list-style-type: none">• Sou bom em algo ou não sou.• Desisto quando estou frustrado.• Não gosto de ser desafiado.• Não sirvo para tal trabalho quando erro.• Gosto quando me dizem que sou inteligente.• Sinto-me ameaçado pelo sucesso do outro.• Sei que minhas habilidades determinam tudo.
---	--

O que há de errado com essa imagem? Ela sugere que o mindset está localizado inteiramente no cérebro e pede que identifiquemos *qual é o nosso tipo* de mindset, o que implica que um exclui o outro. Consegue enxergar a ironia aqui? Pensar que sempre incorporamos o mindset fixo ou o de crescimento é uma forma muito fixa de ver o mindset.

A imagem também mostra a superioridade de um mindset sobre o outro: o de crescimento é bom e o fixo é ruim. Como veremos adiante, embora pessoas e culturas mais propensas ao mindset de crescimento possam ter muitas qualidades admiráveis, esses mal-entendidos levaram à moralização do conceito, sobretudo no sistema educacional norte-americano e nas empresas que adotaram a ideia.⁴ Quando enxergamos o mindset como um traço fixo que reside na cabeça de um indivíduo e acreditamos que uma pessoa com um mindset é melhor que alguém com outro mindset, é fácil usá-lo para classificar e rotular as pessoas. Significa também que colocamos o ônus da mudança sobre o indivíduo, em vez de considerar o contexto e a cultura que criam e mantêm o mindset.

A cultura do mindset existe fora de nós e é uma criação ativa e colaborativa. Ainda assim, os líderes organizacionais se concentram no mindset individual, como se identificar e reter funcionários com “mindset de crescimento” criasse uma organização com essa característica. Muitos sistemas escolares perguntaram a mim e aos meus colegas se existem testes para avaliar os professores quanto ao mindset fixo ou de crescimento. Gestoras de investimento solicitaram que eu as ajudasse a criar avaliações para identificar em quais empreendedores investir. Com frequência, as organizações desejam usar essas informações para seleção e contratação. As premissas por trás dessas investigações são as seguintes: (a) o mindset é estático; (b) é inteiramente individual; e (c) tais avaliações revelarão a “verdade” sobre o mindset de alguém – se é de crescimento (ou fixo) e, portanto, se será um bom funcionário (ou não). E, quando atribuímos essas crenças aos indivíduos, eles as replicam nos outros.

No instituto de formação de professores que meus colegas e eu criamos,⁵ vemos docentes que endossam essa falsa visão dicotômica do mindset rotulando os alunos que têm problemas de motivação ou de desempenho: “Sinto muito, mas esse garoto tem um mindset fixo e não há nada que eu possa fazer a respeito” ou “Esta geração de estudantes tem mindsets muito fixos”. Quando perguntamos aos professores o que estão fazendo para ajudar os estudantes a avançar em direção ao mindset de crescimento, eles às vezes respondem: “Esse não é o meu trabalho. Os pais é que precisam trabalhar com eles para desenvolver esse mindset.” Rotular certas crianças como incapazes de mudar é a própria definição de um mindset fixo – por parte do professor. E, como

alguns professores desejam que a aprendizagem aconteça de forma fácil e rápida (outra atitude de mindset fixo), podem causar um curto-circuito nos esforços dos estudantes – e, portanto, em sua aprendizagem – ao oferecer imediatamente as respostas corretas ou ao assegurar a eles: “Está tudo bem, nem todos podem ser bons em matemática.”⁶

Tudo isso interpreta de modo errado o que é o mindset, bem como os fatores que o determinam a cada momento. E transforma o mindset num jogo de apontar culpados, algo que não ajuda ninguém.

Pergunte a qualquer pessoa qual é o seu mindset, e a resposta exata será: depende. Mesmo entre nós que estudamos mindset, ninguém tende ao de crescimento o tempo todo. **Dependendo da situação, nosso mindset fixo ou de crescimento pode ser ativado.**

Conheça o espectro do mindset.

O ESPECTRO DO MINDSET

Dependendo da circunstância, somos impelidos ao longo de um espectro mais em direção ao mindset fixo ou ao mindset de crescimento.⁷ Porém, neste espectro, temos uma posição de referência padrão. Talvez você tenda a permanecer na extremidade de crescimento do espectro ou sua reação inicial aos desafios seja mais fixa. (Mas não se apegue muito a essa ideia, pois nossa posição de referência pode mudar com o tempo e em diferentes situações.)



Compreender nossa posição de referência do mindset pode ser um ponto de partida útil, como mostra o trabalho clássico de Carol Dweck,⁸ mas nenhum de nós vive no vácuo. Uma das descobertas mais surpreendentes da nossa pesquisa é a forma como as pessoas se movem ao longo do espectro com base em indutores previsíveis e discerníveis.⁹ É por isso que as avaliações destinadas a identificar nosso “único mindset verdadeiro” muitas vezes falham.

CULTURA DE MINDSET

A cultura que nos rodeia é uma das *maiores* influências em nossas crenças, nossas motivações e nosso comportamento.¹⁰ Essa cultura de mindset existe no nível do grupo e no da organização.

A cultura de mindset é tão poderosa que pode bloquear o mindset de crescimento de um indivíduo.¹¹ Porém, quando os líderes se concentram no desenvolvimento de profissionais, quase sempre ignoram o impacto da cultura de mindset que criaram. Em muitos casos, nem sequer estão cientes disso. A CEO da Barre3, Sadie Lincoln, acreditava que o mindset de crescimento estava na essência de seu negócio de fitness. Foi assim até que uma pesquisa sigilosa envolvendo todos os funcionários destruiu a imagem que ela havia trabalhado arduamente para desenvolver – a da líder perfeita que fazia tudo parecer fácil.¹² “Eu tentava interpretar esse papel, mesmo que nem sempre fosse verdade”, diz Lincoln. “Não percebia que havia criado uma cultura de perfeição. Por causa disso, perdemos a autenticidade, a confiança e a capacidade de inovar juntos.” A perfeição é parte de uma cultura de mindset fixo. Num ambiente que exigia um desempenho aparentemente sem esforço e impecável (modelo que vinha do topo), os funcionários se sentiam desmotivados e desmoralizados em vez de revigorados e inspirados a enfrentar desafios. Essa é a cultura de mindset em ação. Até mesmo uma líder atenta como Sadie Lincoln ficou perplexa ao saber que, em vez de uma cultura de crescimento, ela havia criado de modo involuntário o que chamo de cultura de gênio, uma organização cujas políticas, práticas e normas incorporam crenças de mindset fixo.

Lincoln sabia que ela e sua equipe precisavam reformular a cultura corporativa, começando por assumir o papel dela na criação de uma atmosfera tóxica. (Veremos como fez isso no Capítulo 11.) Não foi fácil – e houve sequelas. “Perdi talentos durante esse período difícil”, contou em entrevista à *Marie Claire*.¹³

Algumas pessoas que acreditavam na cultura do mindset fixo da perfeição sem esforço acharam perturbador ver Lincoln reconhecendo seus fracassos. Mas as que ficaram ajudaram-na a construir a nova cultura de mindset de crescimento da empresa. E, como Lincoln revelou em 2020 a Guy Raz, numa entrevista ao podcast *How I Built This*,¹⁴ as lições que sua

equipe aprendeu durante esse período ajudaram a navegar com sucesso pela pandemia da covid-19 – quando inúmeras outras empresas de fitness faliram. Poucos dias depois de fechar todas as unidades físicas nos Estados Unidos, a Barre3 reabriu como uma plataforma de exercícios on-line.

O lockdown, porém, foi apenas o início do que Lincoln e a equipe teriam que enfrentar. Em resposta ao movimento Black Lives Matter (Vidas Negras Importam), recorreram a especialistas e começaram a formular um plano para tratar de questões de racismo estrutural, diversidade, equidade e inclusão que identificaram dentro da empresa.¹⁵ Como Lincoln disse a Raz: “Este é um dos momentos mais difíceis, profundos e importantes de nossa história na Barre3 (...). Sou uma mulher branca na liderança com um imenso privilégio e, inconscientemente, construí uma empresa de líderes que se parecem muito comigo”, incluindo proprietários de franquias e instrutores. A empresa tem trabalhado com seu parceiro de DE&I (diversidade, equidade e inclusão) para educar líderes e proprietários de franquias, além de remodelar suas práticas de divulgação de vagas e contratação entre grupos sub-representados. Eles compartilham seus planos por meio do blog da empresa, criaram um conjunto de métricas internas para medir os avanços e atuam para reconfigurar seus sistemas de modo a tornar as políticas centradas em DE&I uma prática padrão em toda a organização.¹⁶

CULTURAS DE GÊNIO E CULTURAS DE CRESCIMENTO

O mindset organizacional se refere às crenças compartilhadas sobre inteligência, talento e capacidade mantidas por um grupo de pessoas em uma organização.¹⁷ Esse mindset é revelado por meio dos dispositivos culturais do grupo: políticas, práticas, procedimentos, normas comportamentais, mensagens dos líderes e outras pessoas poderosas, materiais organizacionais importantes (tais como o site, a declaração de missão e outros documentos básicos).

Mindsets organizacionais também existem em um espectro que vai do fixo ao de crescimento.¹⁸ As equipes não têm um mindset estático; elas se movem entre um e outro em resposta às oportunidades e aos desafios

que surgem e às possibilidades oferecidas pela organização. As crenças do mindset organizacional – isto é, o grau em que determinado grupo acredita que a inteligência, o talento e a capacidade são fixos ou maleáveis – influenciam o comportamento e a forma como nos apresentamos e também orientam nossas interações e expectativas em relação aos outros.¹⁹ Essas convicções fundamentais moldam a maneira como as pessoas em um grupo pensam, sentem e se comportam. Nos ambientes de trabalho, a cultura de mindset tem um efeito cascata que afeta tudo: colaboração e inovação; contratação, demissão e promoção; comportamento ético (ou antiético); diversidade e inclusão; sucesso nos resultados financeiros. Na escola, a cultura de mindset impacta as experiências, o envolvimento e o desempenho dos estudantes nas aulas, e influencia quais alunos os professores e gestores consideram dignos de conteúdos desafiadores e investimento adicional.

Organizações de mindset fixo – ou culturas de gênio – acreditam e veiculam que as habilidades das pessoas são imutáveis ou fixas.²⁰ Ou as pessoas “têm” algo ou não têm, e há pouco que se possa fazer para mudar esse fato. As práticas de avaliação de “busca por estrelas” e “classificações forçadas” são uma consequência comum de culturas de gênio de mindset fixo. Se a liderança pressupõe que alguns têm algo e outros não, o foco naturalmente se volta para encontrar, recrutar e promover estrelas e ignorar ou demitir todos os outros. Em culturas de gênio, os sistemas incentivam seus colaboradores a competir entre si para provar seu valor e ver quem chega ao topo (muitas vezes a qualquer custo).

Ironicamente, quando as pessoas ouvem o termo “cultura de gênio” sem contexto, seus olhos se arregalam. “Opa, isso parece bom!”, exclamam. Nossa sociedade tem um fascínio cultural pela ideia do gênio e pela percepção de que alguns seres especiais têm capacidades e habilidades inatas que estão além do alcance dos meros mortais. Chegamos até a deturpar a história para recontar narrativas enfatizando a jornada do gênio ou do herói solitário que, em virtude do talento inato, tem um momento de brilhantismo que muda o mundo. De maneira paradoxal, conforme a vida cotidiana exige mais interdependência, colaboração e trabalho em equipe, mais parecemos apegados a essas narrativas de gênios. Como escreveu a professora Marjorie Garber, de Harvard, na revista *The Atlantic*: “Quanto

mais a sociedade se afasta da iniciativa individual – quanto menos o indivíduo parece ter poder real de mudar as coisas –, mais idealizamos o gênio, que é, por essa definição, o oposto do empreendimento colaborativo. Parte da resistência à ideia de que Shakespeare escreveu peças em colaboração com outros dramaturgos e até com atores de sua companhia provém da nossa necessidade residual, e às vezes desesperada, de manter a noção idealizada do gênio individual.”²¹

Como Garber ressalta depois, Joseph Addison, um cronista do século XVIII da história da genialidade, descreveu dois tipos de gênio popular no início dos anos 1700: o natural e o adquirido. A pessoa poderia demonstrar brilhantismo desde a tenra idade ou desenvolvê-lo por meio de trabalho árduo (ou do que chamo *esforço efetivo*). Hoje em dia focamos quase exclusivamente a primeira manifestação, a ponto de idolatrá-la. É por isso que a cultura de gênio, à primeira vista, tem tanto apelo.

Quando perguntei a Carol Dweck de onde acha que vem o nosso apreço pela genialidade, ela especulou: “Acho que grande parte vem do legado da hierarquia”, explicando que os que estão no poder, nascidos em ambiente privilegiado e educados em escolas de prestígio, tendem a procurar maneiras de justificar por que são melhores que os outros.²² O professor de psicologia Claude Steele, de Stanford, ecoou uma ideia semelhante: “É provavelmente a raiz de uma ideologia que sustenta o privilégio de poder. Se você tem, você tem; se não tem, azar o seu. Isso me garante certo status se eu for um gênio e tiver aptidões superiores às dos outros – me dá a sensação de exclusividade, afinal tantas pessoas podem não conseguir chegar lá, e é apenas a ordem natural das coisas.” Claude acrescentou que esse tipo de pensamento “legitima e redime privilégios. A verdade é que me tornei habilidoso porque tive uma base muito boa, mas a ideia do gênio me exige de pensar sobre minha posição dessa maneira – posso pensar nela em termos de ‘este é um dom que eu tenho’”.²³ Em consonância com essas análises, a pesquisa que conduzi mostra que a mentalidade do gênio ajuda a manter o status quo. Aqueles que mais se beneficiam do status quo – os poucos que são considerados estrelas – têm interesse, consciente ou inconscientemente, em mantê-lo como está. Ao mesmo tempo, alivia a pressão sobre os que não foram agraciados com o talento; afinal, se não tenho talento, é provável que as pessoas esperem menos de mim.²⁴

Talvez seja lógico, então, gravitarmos em torno da construção de culturas de gênio. Com um gênio no comando – e o máximo deles que pudermos encontrar, alocados por toda a organização –, deveríamos ser bem-sucedidos, certo? Não é o que minha pesquisa mostra. Como você verá nos próximos capítulos, ironicamente, as culturas de gênio produzem *menos* genialidade – isto é, tendem a mostrar menos inovação, criatividade, crescimento sustentado, resultados consistentes. O dinamismo das pessoas, a disposição para assumir riscos que levarão à próxima grande ideia ou inovação e o desejo de colaborar com os colegas ou profissionais de outros setores podem ser enfraquecidos dentro do modelo da perfeição sem esforço estabelecido pelas culturas de gênio.

Por outro lado, com sua ênfase em abraçar a complexidade, as possibilidades e o esforço dedicado, as culturas de *mindset* de crescimento – ou culturas de crescimento – podem às vezes parecer mais exigentes. Numa organização em que a aprendizagem é contínua, há sempre mais formas de melhorar e novos horizontes a buscar.

Ainda assim, o *mindset* de crescimento é equivocadamente julgado como mais leve e menos rigoroso. Da mesma forma, as culturas de crescimento são vistas como aquelas em que os líderes fornecem acolhimento incondicional, positividade e estímulos intermináveis, ao mesmo tempo que recompensam mais o esforço que os resultados. Isso vai contra os achados da minha pesquisa.²⁵ Apurei, por exemplo, que os estudantes universitários não consideram as aulas ministradas por professores que criam uma cultura de *mindset* de crescimento mais fáceis ou menos rigorosas. Pelo contrário, descrevem essas aulas como bastante complexas e, às vezes, até irritantes. Quando um professor opera em seu *mindset* de crescimento enquanto conduz uma aula, ele está sempre desafiando os alunos a se esforçar para aprender e evoluir. Esses professores não se sentem satisfeitos se um único aluno estagnar no aprendizado; eles pressionam pela melhoria contínua, mesmo entre aqueles que já estão indo bem. Do ponto de vista dos estudantes, isso nem sempre é agradável. Mas eles tendem a apreciar essa atitude no longo prazo porque se saem melhor e aprendem mais.

Nas culturas de crescimento, as pessoas acreditam que o talento e a competência podem ser desenvolvidos com esforço, persistência, boas es-

tratégias, busca por ajuda e suporte. Com frequência elas são solicitadas a refletir sobre o próprio progresso e desenvolvimento, em vez de apenas relatar se alcançaram ou não o objetivo. Também se exige delas que identifiquem o que fizeram para alavancar esse progresso (incluindo coisas que não deram certo, e não apenas as que tiveram êxito). Por fim, são convocadas a usar esse conhecimento para melhorar a organização. As culturas de crescimento oferecem estratégias e estruturas tangíveis que incentivam a inovação e expandem as habilidades de sua força de trabalho. Isso quer dizer que o compromisso da cultura de crescimento com o desenvolvimento é desafiador – demandando empenho, atenção e dedicação para identificar proativamente formas de aprimoramento –, mas, em essência, os indivíduos não são abandonados à própria sorte para alcançar tais objetivos; a organização fornece suporte e recursos para auxiliá-los ao longo do caminho.

Minha pesquisa mostra que a cultura de mindset de uma organização influencia cinco maneiras comuns de trabalhar bem (ou não) em equipe: colaboração; inovação; disposição para assumir riscos e resiliência; integridade e comportamento ético; diversidade, equidade e inclusão (DE&I). Essas *normas comportamentais* (definidas como regras tácitas de comportamento que são consideradas aceitáveis ou desejáveis dentro de um grupo) estão interligadas.²⁶ Assim, quando uma equipe tem problemas com colaboração e inovação, também está pelejando com disposição para assumir riscos, ética e DE&I. Na Parte Dois, mostrarei como a cultura de mindset molda cada uma dessas normas e como tirar proveito delas para construir confiança organizacional, satisfação e comprometimento dos funcionários, além de gerar lucro. Não é pouco. E é até justo questionar como sabemos que tanta coisa é moldada pela cultura de mindset.

O mindset organizacional como sistema de criação de significado

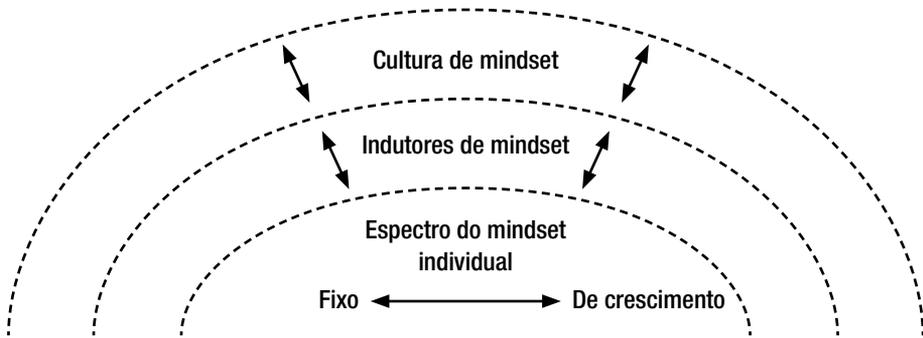
O mindset de uma organização pode se basear em uma crença compartilhada, mas tem implicações para pessoas com outros princípios, objetivos e comportamentos.²⁷ Quando deparamos com contratemplos, quando somos convocados a canalizar esforços substanciais para o trabalho, ou quando precisamos dominar um assunto novo, as crenças fundamentais

de mindset endossadas por uma organização ditam aos indivíduos a melhor forma de reagir. Em culturas de crescimento, os sinais externos nos levam a enquadrar esses desafios como oportunidades para expandir nossas competências e nos desenvolver tanto profissional como pessoalmente. Em culturas de gênio, temos uma propensão maior a ver essas situações como impulso para nos defendermos e provarmos o nosso valor, mesmo à custa dos outros, se for preciso. Em vez de aprender, procuramos elevar nosso status ou reforçar nossa posição.

As organizações não incorporam de modo pleno uma cultura de gênio ou uma cultura de crescimento em todos os momentos e em todos os contextos. Elas não são feitas de pedra. Da mesma maneira que acontece com o mindset pessoal, o mindset organizacional existe em um espectro.²⁸ E, embora haja uma cultura de mindset abrangente e reconhecível no nível da organização (a posição de referência da cultura), internamente há uma variedade de *microculturas de mindset*. Ainda que a organização como um todo possa incorporar em grande parte um mindset fixo, certas divisões, departamentos ou equipes podem estar mais orientados para o de crescimento.

Há, então, o mindset no nível individual. Por meio de pesquisas, isolamos quatro situações comuns e previsíveis, denominadas *gatilhos de mindset*, que nos levam a incorporar o mindset pessoal fixo ou de crescimento. (Você e outras pessoas podem ter outros gatilhos não listados aqui, mas estes são os que, de acordo com análises da literatura e relatos de experiências de trabalho em uma variedade de organizações, aparecem de forma mais confiável.)²⁹ É útil compreender essas situações porque elas fornecem insights sobre quando tendemos a incorporar o mindset fixo e como nos reorientar em direção ao de crescimento. Abordaremos isso na Parte Três. (E, se você ainda está um pouco confuso sobre como tudo se encaixa, não se preocupe – ficará bem claro à medida que avançarmos.)

Agora, vamos repensar a ilustração de mindset pessoal apresentada no início deste capítulo. No lugar daquelas duas cabeças opostas, aqui está uma imagem mais precisa de como o mindset funciona. Esta versão considera a influência tanto da cultura de mindset quanto dos indutores de mindset que nos movem ao longo do espectro entre crenças pessoais fixas e as de crescimento.



Embora os indivíduos tenham algum controle sobre as crenças de mindset pessoal, fatores externos, como a cultura de mindset de uma organização, desempenham um papel importante e subestimado na configuração de nossos pensamentos, motivações e comportamentos.

A organização em que você trabalha tem uma cultura de mindset – a questão é: você sabe qual é, e como está afetando você e outras pessoas?

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 (900 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (3 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 (700 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (700 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (650 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 (350 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (350 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (500 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

sextante.com.br

