

«Uma leitura essencial para estimular a aprendizagem  
e o desempenho. Recomendo!»  
Carol S. Dweck, autora de *Mindset*

# O PARADOXO DO DESEMPENHO



TRANSFORME  
O PODER  
DO *MINDSET*  
EM *AÇÃO*

**EDUARDO BRICEÑO**

CEO da Growth.how e cofundador da Mindset Works

*Para a minha mãe e para o meu pai, que fizeram de mim e da minha irmã a sua prioridade; para a minha querida mulher, Allison, que me inspirou a desenvolver um propósito e a aproveitar a vida ao máximo; e para a Carol S. Dweck, que acreditou na minha capacidade de crescer e me mostrou um caminho transformador da vida para o fazer.*

# ÍNDICE

## PARTE 1

### IMPULSIONAR O CRESCIMENTO INDIVIDUAL

<b>Capítulo 1</b>	O paradoxo do desempenho	<b>9</b>
<b>Capítulo 2</b>	O torneio e o campo de jogo	<b>31</b>
<b>Capítulo 3</b>	Integrar a Zona de Aprendizagem e a Zona de Desempenho: aprender <i>enquanto</i> se faz	<b>53</b>
<b>Capítulo 4</b>	Seis estratégias essenciais da Zona de Aprendizagem	<b>69</b>
<b>Capítulo 5</b>	Libertar o poder dos erros	<b>95</b>
<b>Capítulo 6</b>	Seis equívocos comuns sobre a aprendizagem	<b>125</b>
<b>Capítulo 7</b>	A hélice do crescimento: cinco elementos essenciais que impulsionam o crescimento	<b>139</b>

## PARTE 2

### ULTRAPASSAR O PARADOXO DO DESEMPENHO NAS EQUIPAS E ORGANIZAÇÕES

<b>Capítulo 8</b>	Pilares de uma organização de aprendizagem	<b>161</b>
<b>Capítulo 9</b>	Colocar as equipas nas zonas	<b>199</b>
<b>Capítulo 10</b>	O superpoder da colaboração: como criar equipas poderosas	<b>219</b>
<b>Capítulo 11</b>	Liderar com vista ao crescimento	<b>245</b>
<b>Capítulo 12</b>	Os grandes líderes são grandes aprendentes	<b>267</b>

**PARTE 3**  
**DA TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL AO IMPACTO GLOBAL**

<b>Capítulo 13</b>	O volante de competências — em movimento e imparável	<b>293</b>
<b>Capítulo 14</b>	Ultrapassar o paradoxo, mudar vidas	<b>311</b>
	<i>Posfácio: Nunca terminado</i>	<b>329</b>
	<i>Agradecimentos</i>	<b>331</b>
	<i>Notas</i>	<b>335</b>

## **Parte 1**

### Impulsionar o crescimento individual

---

## CAPÍTULO 1

# O paradoxo do desempenho

**GRANDE IDEIA** *Embora pareça contraintuitivo, executar constantemente retarda o nosso desempenho. Com frequência, a via para o sucesso não é em linha reta.*

Anjali sentia as mãos ficarem transpiradas de cada vez que a sua gestora, Salma, lhe perguntava: «Posso fazer uma sugestão?»

«Não!», era o que lhe apetecia gritar. «Já estou a trabalhar o mais arduamente que consigo!»

Com efeito, estava e, desde que entrara para a empresa, recebera *feedback* positivo tanto dos gestores como dos seus subordinados diretos.

Contudo, Anjali nunca tivera uma gestora que fosse tão franca sobre as áreas em que ela podia melhorar — e, normalmente, tratava-se das componentes logísticas do seu trabalho, às quais raramente tinha tempo para prestar atenção. Anjali considerava-se uma pessoa atenta e prática, que punha sempre os clientes em primeiro lugar, e, se tivesse de escolher entre atender o telefonema de um cliente e atualizar a base de dados da empresa, escolheria sempre atender o telefonema.

Falar com Salma fazia Anjali sentir-se novamente uma criança, como se não conseguisse fazer a coisa certa.

Da vez seguinte que Salma proferiu a temida palavra começada pela letra «s» — *sugestão* — e começou a dizer a Anjali como poderia

fazer as coisas de maneira diferente, esta não conseguiu conter-se. «Já estou a trabalhar o mais esforçadamente que consigo!»

Depois de uma breve mas dolorosa pausa, Salma esboçou um sorriso.

«Anjali, ninguém quer que trabalhe mais esforçadamente. O que queremos é determinar de que modo podemos tornar as coisas mais fáceis para si.»

Anjali nunca encarara o *feedback* dessa maneira — partira do princípio de que era um aviso velado de que o seu emprego estava em risco.

Quando o telefone tocava, Gino Barbaro apressava-se sempre a atender.

Se visse um barista ou um empregado de mesa levar a mão ao telefone, mandava-os embora — afinal, tratava-se do restaurante dele, da sua reputação, do seu *nome*. No *Gino's Trattoria*, se quisesse alguma coisa bem-feita, tinha de ser ele a fazê-la.

Era assim que Gino abordava quase tudo no restaurante. Todos os dias, a sua mente saltava de tarefa em tarefa, pensando no que era necessário fazer a seguir — receber encomendas pelo telefone, gerir o pessoal da cozinha, encomendar produtos e ingredientes, limpar, estar a par das transações financeiras, fechar o estabelecimento.

Gino não confiava em ninguém para executar essas atividades tão bem quanto ele e não tinha tempo para formar o pessoal.

Durante a recessão de 2008, o restaurante começou a perder dinheiro. Gino reagiu dedicando mais horas ao estabelecimento, para se certificar de que tudo era executado «na perfeição», mas não tardou a dar-se conta de que não era suficiente para manter o restaurante a funcionar. Depois de doze anos a trabalhar 70 horas por semana, Gino estava exausto e não conseguia conceber trabalhar ainda mais arduamente para cortar custos ou promover o restaurante de maneira a sair do buraco em que se encontrava — o dia não tinha horas suficientes para parar e pensar no que fazer de maneira diferente. Algo tinha de mudar.

Tinha de haver uma maneira de gerir o restaurante sem que isso o deixasse a sentir-se miserável, sem tempo e a sofrer de *burnout*.

Douglas Franco foi contactado pela Enfoca, empresa de investimento peruana, para mudar a trajetória da sua nova aquisição, a Visiva, uma empresa de ensino superior sediada em Lima que oferece cursos para adultos. A empresa de investimento pensava que uma mudança ao nível da liderança permitiria que a Visiva crescesse mais depressa.

Quando entrou para a empresa como CEO, Douglas observou que os seus novos colegas — especialmente aqueles que pertenciam à equipa executiva — pareciam acreditar que já estavam a otimizar a empresa. Douglas ficou preocupado com a possibilidade de essa atitude estar a estagnar a empresa e a impedir a equipa de experimentar novas ideias.

Para acelerar o crescimento, a Visiva teria de encontrar novas maneiras de fazer as coisas.

Sentindo-se frustrado e sob pressão para conseguir retorno para os seus investidores, Douglas tentou incentivar os novos colegas a terem um pensamento crítico sobre oportunidades de melhoria. Contudo, a frustração que sentia deparou com resistência. Os membros da sua equipa fizeram finca-pé e continuaram a tentar provar que tinham razão, em vez de melhorarem.

Depois, quando a pandemia de covid-19 começou, as inscrições de alunos caíram a pique, e os lucros desabaram.

Não fora assim que Douglas imaginara esta nova etapa. Tinha de encontrar maneira de conseguir que a sua equipa parasse de tentar impressioná-lo e comesasse a trabalhar com ele no sentido de encontrarem novas soluções — e o tempo estava a correr.

Voltaremos adiante à Anjali, ao Gino e ao Douglas, mas, agora que o leitor já conhece um pouco das suas dificuldades, deixe-me falar-lhe das minhas.



No início da minha carreira, era o mais novo profissional de investimento do Grupo Sprout — na altura uma das mais antigas e maiores empresas de capital de risco do mundo. Adorava estar exposto a diferentes equipas executivas, setores e empresas na vanguarda da inovação e tinha a empolgante oportunidade de fazer parte de conselhos de administração a par de investidores e operadores muito mais experientes e conhecedores.

Contudo, quando penso nessa época, aquilo que recorro mais intensamente é a incrível pressão que sentia para *desempenhar*.

Era frequente participarmos em reuniões onde ouvíamos as equipas de *startups* apresentar propostas sobre os seus negócios. Quando os empreendedores saíam da sala, cada um de nós expressava a sua opinião sobre a oportunidade. Enquanto profissional muito novo e em início de carreira, não sabia o suficiente para ter uma convicção forte sobre se um investimento era ou não atraente, mas fingia que sabia.

Enquanto os meus colegas partilhavam as suas opiniões, eu tentava decidir o que devia defender. Quando chegava a minha vez, não expressava os meus pensamentos contraditórios e as minhas inseguranças, de maneira a dar a entender que todo o meu raciocínio apontava numa direção e que tinha extrema confiança na recomendação que estava a fazer. Escolhia um lado — fazer as devidas diligências ou recusar a oportunidade, investir ou não — e defendia-o com empenho.

Tinha noção de que, por não partilhar algumas das minhas opiniões, estava a reter questões e perspetivas que nos podiam ter ajudado a aprofundar e tomar melhores decisões. Isto provocava-me ansiedade, porque queria ajudar a nossa equipa, mas estava manietado pela minha crença de que precisava de parecer conhecedor, resoluto e confiante nas minhas opiniões.

Depois de anos a repetir isto, tornei-me muito bom a fingir que sabia o que estava a fazer, mas, por dentro, sentia-me desonesto e falso. Estava constantemente a fingir.

Com o tempo, o stress crónico provocado por estes sentimentos começou a afetar fisicamente o meu corpo. Sob pressão constante, mantinha

os músculos contraídos, de tal modo que, a dada altura, estes perderam a capacidade de descontraír. Descobri que os músculos são maleáveis, para o bem e para o mal! Os meus tornaram-se mais pequenos e mais duros, impedindo o sangue de penetrar neles e de lhes fornecer os nutrientes necessários para que funcionassem e sarassem corretamente.

Tornou-se doloroso usar as mãos — para escrever, usar o rato, conduzir, abrir portas e até escovar os dentes. Depois de consultar inúmeros especialistas, finalmente foi-me diagnosticada uma lesão por esforços repetitivos chamada síndrome da dor miofascial.

Com o passar do tempo, a lesão agravou-se. Conheci pessoas que sofriam da mesma doença e que já não podiam usar as mãos durante mais de dez minutos por dia, e isso aterrorizava-me.

Estava determinado a fazer tudo o que pudesse para me curar.

Contudo, suspeitava que aquilo que tinha de mudar era mais do que apenas a minha postura.

## **BLOQUEADOS NO DESEMPENHO CRÓNICO**

Embora as histórias sejam diferentes, eu, o Gino, a Anjali e os colegas do Douglas sofríamos todos da mesma doença, a que dou o nome de *desempenho crónico*: a tentativa constante de fazer todas as tarefas o mais perfeitamente que se consegue e, se possível, melhor ainda.

Talvez algumas partes das nossas histórias lhe pareçam familiares?

Está sempre a apressar-se a riscar tarefas de uma lista?

Passa a maior parte do tempo focado em fazer as coisas da maneira certa?

Abafa as suas incertezas, impressões ou dúvidas, para tentar dar a impressão de que sabe sempre o que está a fazer?

Prefere caminhar sobre brasas a receber retorno?

Tudo isto são sinais de desempenho crónico. Embora possa parecer que fazer as coisas da maneira mais perfeita possível é um objetivo razoável, ou que parecer resoluto é uma estratégia de carreira inteligente, estes hábitos podem ter um efeito devastador ao nível das nossas competências, confiança, empregos e vidas pessoais.

O desempenho crónico pode ser a razão pela qual está a sentir-se estagnado em alguma área da sua vida. É possível que trabalhe mais horas ou que aplique mais esforço nas tarefas e, no entanto, parece nunca avançar. A vida parece um jogo da apanhada interminável. É isso o desempenho crónico: aplicar mais energia às tarefas e aos problemas e, no entanto, manter o nível de eficácia.

## APRESENTO-LHE O PARADOXO

A maior parte de nós passa os dias a presumir que, para termos sucesso, simplesmente temos de trabalhar afincadamente para fazer as coisas. Foi isso que ouvimos durante toda a vida. Então, qual é o problema? O trabalho árduo não leva a um melhor desempenho? A resposta é algo a que dou o nome de *paradoxo do desempenho*.

Talvez o leitor seja um profissional atarefado que está a tentar aprender uma nova competência difícil, como fazer apresentações excecionais, motivar os colegas ou resolver conflitos, e, no entanto, por mais que se esforce, não parece estar a melhorar.

Ou pode ser um líder cuja equipa alcança os mesmos resultados mês após mês, apesar de ter a certeza de que estão todos a trabalhar arduamente.

Ou talvez, simplesmente, gostasse de aprofundar as suas relações com familiares, amigos ou colegas, mas as conversas continuam a ser superficiais.

O paradoxo do desempenho é o fenómeno contraintuitivo de que, se estivermos constantemente a desempenhar, o nosso desempenho sofre. Independentemente de quão arduamente trabalhamos, se apenas fazemos as coisas o melhor que sabemos, tentando minimizar os erros, ficamos presos nos níveis atuais de compreensão, competência e eficácia. Para elevar o nosso desempenho, temos de fazer algo mais do que apenas desempenhar. É isso o paradoxo.

A verdade é que, para melhorar a nossa produtividade, não nos podemos focar apenas em produzir. Se apenas fizermos, fizermos e fizermos, acabamos por fazer menos.

Com demasiada frequência, o paradoxo do desempenho leva-nos a passar mais tempo a desempenhar, o que só conduz à estagnação. Ficamos bloqueados numa roda de hámster no trabalho, nas relações, na saúde, nos passatempos e em todos os aspetos da vida. Podemos ter a *sensação* de que estamos a fazer o nosso melhor, quando na verdade estamos a perder a oportunidade de descobrir melhores maneiras de criar, estabelecer ligações, liderar e viver.

Porque é que este paradoxo inibe tantos de nós?

Fazer mais o que conhecemos é uma reação aparentemente lógica quando nos sentimos pressionados, assoberbados e atolados. Pensamos que a solução é simplesmente trabalhar mais e mais depressa, mas a maneira de melhorar os resultados não é passando mais tempo a executar. É fazendo outra coisa que seja muito mais gratificante e, em última análise, mais produtiva.

Compreender este paradoxo e como ultrapassá-lo é o tema deste livro. Vamos explorar quão generalizado é o desempenho crónico, e mostrar-lhe-ei de que modo indivíduos, equipas e organizações se podem libertar. É essencial para sobreviver e prosperar no século XXI e para além dele.

## OS AGUEIROS DA VIDA

Quando o mundo estava a reabrir depois da pandemia de covid-19, participei num *workshop* de fim de semana na academia Modern Elder Academy, conhecida como «a primeira escola do mundo de sabedoria para a meia-idade», onde o meu mentor, Chip Conley, estava a ministrar algumas sessões.

As lições eram enriquecedoras. Os meus colegas eram inteligentes e solidários. As instalações da academia, em El Pescadero, no México, eram fantásticas, e a comida, deliciosa. Tudo era uma maravilha, exceto uma coisa.

Apesar de o *campus* se situar numa praia lindíssima, foi-nos dito para não nadarmos no mar por causa das correntes perigosamente fortes.

Cresci na Venezuela, a 45 minutos da praia, e adoro nadar no mar. Portanto, em El Pescadero, senti-me como se tivesse sido colocado diante de uma mesa cheia de chocolate *gourmet* e me tivessem dito que não podia comê-lo.

Tinha praticamente a certeza de que, se ignorasse os avisos e fosse nadar, não teria problemas. Contudo, não queria cometer um erro de cálculo e afogar-me ou, *pior ainda*, ser *aquela pessoa* que ignorou os avisos, teve de ser salva e pôs os outros em perigo.

Consequentemente, fiquei aliviado quando me falaram da Playa Cerritos, uma praia pública a cerca de um quilómetro e meio da academia onde era seguro nadar. De manhã, acordei cedo para dar uma corrida até à praia pública e regressar a tempo de assistir ao *workshop* desse dia.

Quando cheguei à praia, pareceu-me paradisíaca. Depois de correr um pouco, mergulhei no mar.

A rebentação era forte, mas sabia o que fazer — mergulhar para o fundo arenoso e deixar a onda passar, para depois voltar à superfície e continuar a nadar para longe da praia. Depois de deixar a rebentação para trás, o mar estava calmo.

Pus-me a boiar, desfrutando da sensação de ser embalado pelas ondas. Senti-me presente e em paz, grato pela vida e pela natureza. Era tudo o que esperara.

Depois, levantei a cabeça e descobri que estava muito longe da praia. Uma corrente forte devia ter-me afastado da costa. Ainda era muito cedo, e a praia estava deserta. Estava completamente sozinho.

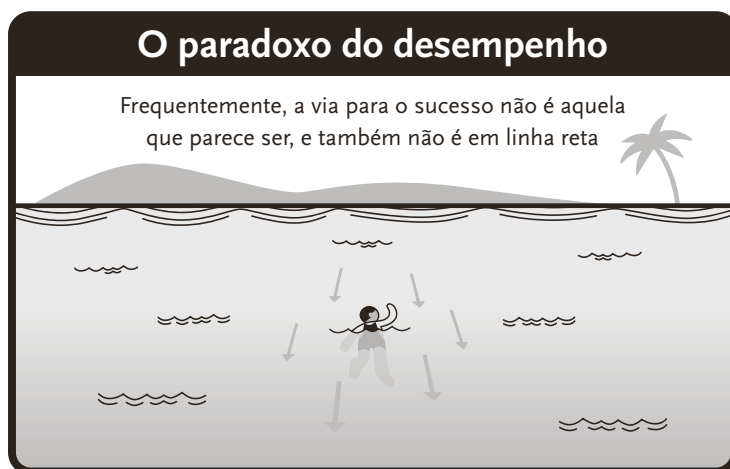
Nada bom.

Subitamente, o meu objetivo mudou. Passei de querer fazer um pouco de exercício, aproveitar o mar e desfrutar da vida para me concentrar num único objetivo abrangente: voltar para terra — vivo.

Comecei a nadar de volta à praia. Passados uns minutos, parei para ver o progresso que fizera e dei-me conta de que quase não me mexera. Em vez disso, o agueiro estava a puxar-me mais para o mar.

Todos os anos, só nos Estados Unidos, mais de cem pessoas afogam-se em agueiros. Se formos apanhados num agueiro, como me aconteceu, o nosso sistema nervoso pode entrar em modo de luta ou fuga. Como não há maneira de fugir, lutamos. Dizemos a nós mesmos para nos esforçarmos e darmos o máximo para tentar derrotar o oceano.

Mas continuarmos a lutar — mesmo lutando cada vez mais depressa — não é a melhor maneira de chegarmos ao destino.



Para regressar à praia, eu precisava de *aprender enquanto fazia*. Não podia limitar-me a *fazer* e simplesmente nadar em linha reta em direção à praia. Necessitava de aprender qual era a via que podia levar-me à praia — e precisava de o fazer sob pressão.

Dei uma volta de quase 90 graus e comecei a nadar paralelamente à costa. Inicialmente, o agueiro arrastou-me mais para fora, mas, passado um bocado, a corrente pareceu diminuir, portanto, continuei, nadando sem parar e virando gradualmente em direção à praia. Quando comecei a ficar cansado, pus-me a nadar de costas para dar descanso aos músculos exauridos. A dada altura, senti as ondas começarem a formar-se à minha frente — estava mais perto da praia. Recomecei a nadar de bruços, em linha reta para a praia, e acelerei o ritmo.

Quando passei a rebentação, respirei fundo e deixei que uma grande onda me levasse aos trambolhões para terra. Finalmente, quando a onda parou de me arrastar, deixei-me cair na areia, tonto e exausto, mas em segurança.

## **O PARADOXO DO DESEMPENHO**

Mesmo que nunca tenha sido apanhado num agueiro no mar, certamente já ficou preso nos agueiros da vida. São invisíveis e omnipresentes. É frequente darmos por nós em situações em que avançar com tudo o que temos não tem o efeito desejado. Estou a falar dos momentos em que simplesmente fazer mais do mesmo nos impede de descobrir melhores maneiras de fazer progressos em direção aos nossos objetivos.

Quando recusarmo-nos a aprender a delegar significa perdermos a oportunidade de crescermos como líderes e alcançarmos mais.

Quando continuarmos a tocar uma canção da mesma maneira nos impede de aprendermos a tocá-la de maneira mais bonita.

Quando optamos por executar aquilo que já sabemos, em detrimento de explorarmos para lá dos nossos limites.

Ao mesmo tempo, precisamos de executar para fazer as coisas: o Gino tinha de continuar a aceitar encomendas e a empratar refeições para manter a pizaria aberta; eu tive de usar todas as minhas competências de natação no mar e de me manter concentrado em chegar à praia para sobreviver ao agueiro.

Para prosperarmos no mundo complexo e em rápida mudança de hoje, temos de equilibrar e integrar o desempenho e a aprendizagem.

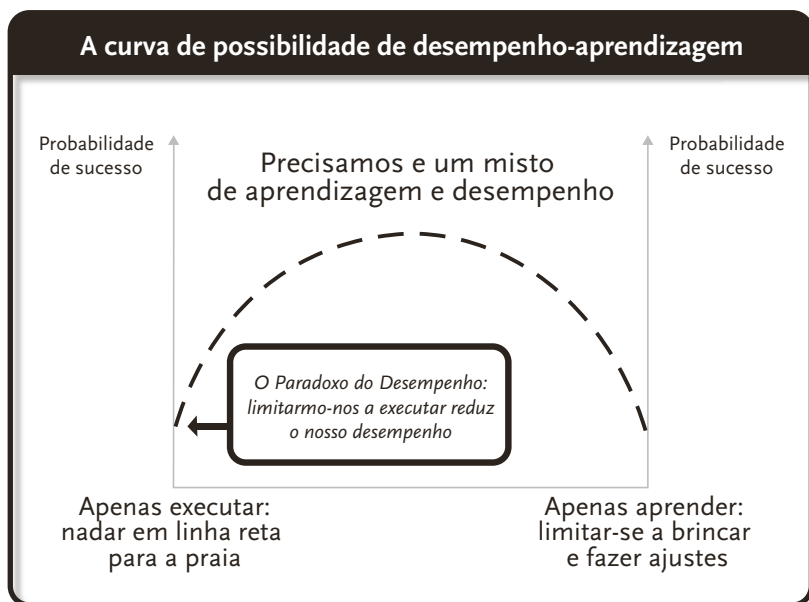
Imaginemos situações que não constituem uma ameaça à vida. Pode pensar que a melhor maneira de melhorar ao nível da escrita ou da cozinha é simplesmente escrever mais palavras todos os dias ou cozinhar uma deliciosa refeição de três pratos todas as noites — contudo, isso não é verdade.

É esse o paradoxo.

Se nos concentrarmos *apenas* em executar a atividade, as nossas competências estagnam e corremos o risco de nos tornarmos irrelevantes ou pior.

Enganados pelo paradoxo do desempenho, é frequente que redobremos esforços em fazer mais do mesmo, em vez de enfrentarmos desafios, solicitarmos retorno e analisarmos as surpresas e deslizos de maneira a aprender com eles. Para um autor, isso pode significar pedir críticas ao manuscrito. Para um cozinheiro, envolverá fazer experiências com ingredientes da culinária de outro país. Para todos nós, significa procurarmos aquilo que não sabemos, em vez de nos concentrarmos apenas no que dominamos.

Para prosperarmos, temos de recuperar a curiosidade e os hábitos de aprendizagem que todos tínhamos enquanto crianças, antes de a escola nos ensinar a concentrarmo-nos no desempenho. Isto abre possibilidades ilimitadas para aquilo que podemos fazer e para quem nos podemos tornar, preparando-nos para crescer profissionalmente à medida que as responsabilidades evoluem, que o mundo muda e que surgem novos desafios e oportunidades.





## BLOQUEADOS NO MESMO SÍTIO

Quando as equipas e as organizações ficam bloqueadas pelo paradoxo do desempenho, as consequências são nefastas. Muitas debatem-se ou falham porque continuam a lutar contra a corrente, avançando às cegas, concentradas na execução, sem desenvolver o hábito de procurar novas ideias e estratégias.

Quando as reuniões servem apenas como meio para distribuir tarefas e não têm estruturas para gerar perguntas ou partilhar lições aprendidas, as nossas equipas perdem a oportunidade de descobrir e ampliar melhores maneiras de trabalhar.

Quando os objetivos se concentram apenas no desempenho, como recrutar novos clientes ou escrever linhas de código, e não na aprendizagem, como a aquisição de novas competências de vendas ou técnicas de integração de *software*, involuntariamente levam as pessoas a ficar bloqueadas no desempenho crónico.

Quando as empresas cedem à pressão de normalizar excessivamente os processos e dizem aos funcionários que há apenas uma maneira certa de fazer as coisas, abrem a porta para que a concorrência as ultrapasse. É assim que as empresas se tornam irrelevantes.

É frequente estes hábitos problemáticos serem implementados em resposta ao crescimento. À medida que o número de funcionários aumenta, os líderes têm tendência para reverter para as ideias de gestão tradicionais que surgiram durante a Revolução Industrial, quando a principal preocupação era fabricar produtos o mais barato possível. Hoje em dia, os principais desafios na economia de serviços em rápida mudança são identificar necessidades não colmatadas, impulsionar a inovação e personalizar os serviços.

Quando as organizações cedem a tentações de mandar e controlar, os funcionários que fazem perguntas — que admitem prontamente que não têm todas as respostas — começam a ser vistos como intrusivos, lentos e difíceis. As pessoas principiam a sentir que não é seguro partilhar opiniões, solicitar retorno ou fazer experiências. Ninguém

quer pôr em risco o seu estatuto social e, possivelmente, prejudicar a carreira, portanto, estas pessoas aprendem a ficar caladas.

Os gestores começam a retratar-se como sendo infalíveis, mas a verdade é que isso prejudica o seu crescimento, o que, ironicamente ameaça o desempenho das suas equipas e organizações. A obsessão da direção pelo desempenho perfeito inibe o verdadeiro crescimento — até o crescimento financeiro.

A realidade é que as organizações que conseguem mudar o foco da execução pura para a incorporação da aprendizagem tornam-se mais bem equipadas para ter um desempenho superior ao de outras.

## **UMA MUDANÇA DE ACONTECIMENTOS TRANSFORMADORA**

Na minha juventude, o sistema escolar ensinou-me a concentrar-me nas notas e não na aprendizagem. É provável que isso também tenha acontecido consigo. Por exemplo, todos os trabalhos eram avaliados por um conjunto de letras ou uma escala de números, sugerindo que os alunos se focassem nas áreas que já dominavam. Esta abordagem levou as crianças a encararem a escola como uma Zona de Desempenho constante. Porém, a maior parte do tempo passado nas escolas devia centrar-se em desenvolver as áreas que os estudantes não dominam, e a receber *feedback* sobre o que poderiam melhorar. Se um aluno completa uma tarefa diária de forma perfeita, isso deveria ser um indicador de que a tarefa é demasiado fácil.

À primeira vista, a ênfase da minha escola no desempenho contínuo, pareceu funcionar bem, dado que acabei por entrar para uma universidade de topo. Posteriormente, fui contratado para trabalhar num banco de investimento em Wall Street e numa prestigiada empresa de capital de risco em Silicon Valley. Quando estava na casa dos 20 anos, tinha um salário superior ao que alguma vez pensava que vir a ganhar.

A concentração no desempenho levava-me a ter um emprego de sonho. Contudo, não gostava da pessoa em que me tinha tornado. Detestava estar sempre a fingir saber mais do que sabia, dar

conselhos quando achava que não tinha qualificações suficientes, projetar confiança quando me sentia inseguro.

Não queria passar as décadas seguintes a ter o mesmo comportamento, apenas continuar a sentir-me medíocre e mais tarde olhar para trás e sentir arrependimento. Se me mantivesse na mesma, o mais provável seria manter uma carreira de prestígio, mas a que custo?

A ameaça de perder o uso das mãos obrigou-me a refletir sobre o que queria fazer com elas. Dedicara todo o meu tempo e energia à carreira, e mais ainda, para fazer sempre o melhor que sabia, o que me levava ao sucesso aparente — mas com que objetivo? Tinha de fazer uma mudança.

Em última análise, decidi candidatar-me à Universidade de Stanford, para fazer um mestrado em Administração de Empresas e outro em Educação. Não entrei e, em retrospectiva, foi uma bênção disfarçada porque a professora Carol Dweck — a psicóloga e investigadora cujo trabalho mudou a maneira como milhões de pessoas encaram o sucesso e o talento — ainda não estava em Stanford.

Dois anos mais tarde, voltei a candidatar-me e, desta vez, fui aceite. Ficar a conhecer a Carol enquanto professora estimada, mentora e amiga foi uma experiência transformadora. O seu trabalho pioneiro sobre *mentalidades* (*mindset* — as crenças que temos sobre se as qualidades e capacidades humanas são fixas ou podem ser desenvolvidas — transformou os meus relacionamentos, a minha carreira e a minha vida.

Quando comecei a estudar as mentalidades a fundo, consegui reavaliar a minha vida através de uma perspetiva totalmente diferente. Consegui perceber que, com grande frequência, ficava bloqueado numa *mentalidade fixa* — acreditando que a minha inteligência ou capacidades eram estáticas, sem espaço para melhoramento — e de que modo isso me levava ao hábito de desempenho crónico no emprego, no campo de futebol e nos relacionamentos. Numa mentalidade fixa, tudo o que não for perfeito fere o ego, portanto, sentimos

mais ansiedade de desempenho e somos impelidos a *provar* e não a *melhorar*.

Dado que acreditava que a inteligência e o talento eram fixos, concentrara-me em mostrar quão inteligente e talentoso era, em vez de tentar tornar-me mais inteligente e melhor. Procurava alcançar a perfeição.

Contudo, a investigação da Carol mostrou-me que podia libertar-me desses hábitos e ter realmente muito mais sucesso na vida e na carreira se optasse por cultivar aquilo que ela cunhou como *mentalidade de crescimento* — a crença de que as nossas competências e qualidades podem ser desenvolvidas.

## A PEÇA EM FALTA

Com a Carol aprendi a ideia essencial das suas conclusões — que precisamos de mudar as nossas crenças sobre a natureza das nossas capacidades, para mudarmos os nossos comportamentos e resultados. No entanto, também aprendi algo que não é tão facilmente compreensível: não era tão simples como limitar-me a acreditar que podia mudar — também iria precisar de me libertar dos meus hábitos de desempenho crónico.

Quando partilhasse os meus pontos de vista com colegas, amigos e familiares, teria de expor todos os meus pensamentos, em vez de escolher as provas a dedo, para poder aprender com as respostas dos outros. Quando escolhesse aulas ou empregos, teria de enfrentar desafios com os quais pudesse aprender, em vez de escolher cursos ou cargos nos quais sabia que podia ter o melhor desempenho. Quando cometesse um erro, teria de o reconhecer e discutir, em vez de o varrer para debaixo do tapete. E, o mais importante, precisaria de ter sempre em mente aquilo em que estava a trabalhar para melhorar, e como fazê-lo.

Aprendi que, por mais poderosa que a mentalidade de crescimento seja, não é uma bala de prata. A mentalidade de crescimento é um alicerce necessário que tem de ser cultivado em conjunto com estratégias eficazes e hábitos de crescimento.

Um conjunto de estudos realizados pela psicóloga educativa Maria Cutumisu, da Universidade de Alberta, esclarece este aspeto. Cutumisu e a sua equipa queriam ver que papel a mentalidade de crescimento desempenhava na disponibilidade dos estudantes universitários para pedirem *feedback* essencial e reverem o seu trabalho — duas estratégias que provaram ser eficazes para melhorar as competências e o desempenho.

Num jogo *online*, foi pedido aos alunos que desenhassem cartazes e depois foi-lhes dada oportunidade de solicitar *feedback* essencial. Depois de o lerem, os alunos podiam entregar os cartazes tal como estavam ou revê-los.

Eis o que pode parecer surpreendente para aqueles de nós que testemunharam o poder da mentalidade de crescimento. Os estudos *não* encontraram *associações significativas* entre as mentalidades dos alunos e as suas escolhas de aprendizagem — ou seja, se decidiam ou não solicitar *feedback* essencial e rever o trabalho.

Por outras palavras, a mentalidade por si só não determinava se os alunos usavam técnicas de aprendizagem eficazes, que eram essenciais para criar cartazes de elevada qualidade.

Ora, isto não significa que a mentalidade não seja importante. Entre os alunos que solicitaram *feedback* essencial e reviram o seu trabalho, aqueles que haviam demonstrado ter uma mentalidade de crescimento aprenderam mais com o *feedback* e tiveram melhor desempenho do que os seus pares.

Contudo, a conclusão essencial é que, só porque alguém tem uma mentalidade de crescimento, isso não significa que sabe como aprender ou implementar estratégias eficazes para realmente melhorar as suas competências.

Há demasiadas pessoas que pensam que a maneira de melhorar é simplesmente trabalhar arduamente, mas não é verdade. Este equívoco leva-nos a trabalhar mais arduamente de maneiras que não levam ao melhoramento e que, depois, encaramos como prova de que não podemos melhorar — uma mentalidade fixa. Mesmo a noção de

podermos aprender e melhorar continuamente não é suficiente. Para aprendermos e melhorarmos de facto, temos de desenvolver e implementar hábitos e estratégias que apoiem o crescimento. Podemos pensar que aprendemos isso na escola, quando, na verdade, os nossos sistemas educativos não se concentraram em ensinar como aprender.

Se não compreendermos o paradoxo do desempenho e como o ultrapassar, a nossa crença numa mentalidade de crescimento continuará a ser superficial, insuficiente e vulnerável. Para crescermos e termos sucesso, temos de desenvolver a crença de que podemos mudar e também a competência para *como* mudar. Estes dois elementos funcionam em conjunto e reforçam-se mutuamente.

Como iremos ver adiante neste livro, era destes dois ingredientes que eu, a Anjali, o Gino e os colegas do Douglas precisávamos para sermos capazes de mudar as nossas trajetórias.

## DE INDIVÍDUOS PARA CULTURAS

Os indivíduos podem não só desenvolver as crenças e os hábitos necessários para alcançar muito mais crescimento e sucesso como criar equipas e organizações que o façam. Na verdade, temos de o fazer, porque as pessoas desenvolvem as suas crenças e hábitos observando quem as rodeia.

Assumi a missão de ajudar as organizações a desenvolver culturas de mentalidade de crescimento e saber-fazer. Fiz uma parceria com Lisa Blackwell — ex-aluna e colega da Carol Dweck —, e cofundámos uma organização que desenvolve e fornece programas para que as escolas fomentem culturas de mentalidade de crescimento junto dos educadores, dos progenitores e das crianças. Carol Dweck, Steve Goldband e Ellen Konar voluntariaram o seu tempo na qualidade de consultores e mentores.

Em colaboração com outros defensores da mentalidade de crescimento, alcançámos um impacto significativo. A mentalidade de crescimento é agora um princípio essencial em muitas escolas e universidades de todo o mundo.

Contudo, as escolas não eram o único sítio a precisar de uma mudança cultural. Tendo em conta os meus antecedentes, sentia-me impelido a focar-me nos locais de trabalho, e comecei a ajudar profissionais e líderes a transformar as suas vidas, carreiras e organizações.

Durante os últimos quinze anos, tive o privilégio de ajudar centenas de organizações de todas as dimensões, incluindo algumas das maiores empresas do mundo, a descobrir o poder das crenças e do saber-fazer da mentalidade de crescimento e auxiliiei-as a criar culturas e sistemas de aprendizagem.

As *organizações de aprendizagem* são aquelas que dão prioridade ao desenvolvimento de pessoas — toda a gente vai trabalhar todos os dias em parte para crescer e para se apoiar mutuamente nesse crescimento. Os líderes inspiram os funcionários a fazer perguntas, a partilhar ideias criativas que podem parecer pouco convencionais e a descobrir diferentes maneiras de ver o mundo — e lideram esse processo. As reuniões não se destinam apenas a executar tarefas, também são um local para partilhar novas ideias e fazer perguntas. Os sistemas de gestão do desempenho concentram-se não só nas métricas de resultados mas também em quanto cada pessoa está a aprender e a contribuir para o crescimento das outras. As organizações de aprendizagem capacitam os seus funcionários para pensar «fora da caixa», inovar e implementar eficazmente, levando-as a ter um desempenho superior ao de outras organizações.

No âmbito do meu trabalho, constatei que as pessoas se sentem animadas quando encontram novas maneiras de trabalhar que são mais eficazes, enriquecedoras e satisfatórias. Descobrem formas de se libertar do medo e desenvolver a criatividade, a exploração e a experimentação. Em vez de se mostrarem reservadas com os colegas, as pessoas começam a partilhar o seu raciocínio com maior transparência, o que lhes permite criar relacionamentos mais profundos e colaborativos. Além disso, também se sentem menos agrilhoadas pelas realidades presentes e tornam-se mais resilientes, tendo um

maior sentido de agência para impulsionar a mudança. Em resultado disso, conhecem maior lucro, rentabilidade e impacto.

Precisamos urgentemente destes novos tipos de organizações, porque o paradigma de trabalho prevalecente é muito diferente daquilo que a investigação nos disse que conduz verdadeiramente ao melhoramento e ao elevado desempenho.

Mesmo quando trabalhamos arduamente, acreditando que podemos melhorar, muitos de nós permanecem bloqueados no desempenho crónico, o que está a destruir a nossa capacidade de ampliar competências e desenvolver capacidades organizacionais. Para realmente alcançarmos maior eficácia, precisamos de compreender o paradoxo do desempenho e de desenvolver hábitos e culturas que nos libertam de crenças e comportamentos obsoletos e ineficazes.

Imagine o que aconteceria se todos fôssemos capazes de nos mover com mais fluidez entre a aprendizagem e a execução. Quando nos libertamos da necessidade de estar constantemente em modo de desempenho, é menos provável que encaremos cada interação como uma discussão que temos de vencer. Quando substituímos a obsessão em ter razão pela paixão da aprendizagem, podemos descobrir maneiras criativas de alcançar maiores progressos. E quando aprendemos como traduzir as nossas novas competências em desempenho excelente, estamos mais bem equipados para criar soluções para os maiores desafios da sociedade.

No entanto, até que realmente cultivemos os hábitos de continuar a aprender e a crescer a cada dia das nossas vidas, estamos efetivamente a prender-nos e às nossas equipas nas salas de aula asfiantes e orientadas para o desempenho de que tantos de nós passaram horas a ansiar escapar quando éramos crianças.

Não queremos profissionais que tenham a curiosidade de explorar o desconhecido?

Não queremos reavivar essa curiosidade em nós próprios, nas nossas equipas e organizações?



E se todos pudéssemos abraçar o quanto ainda *não* sabemos — e depois comprometer-nos a fazer algo em relação a isso?

## O CAMINHO QUE TEMOS PELA FRENTE

Este livro é resultado das lições aprendidas com os indivíduos e as organizações com que eu e os meus colegas tivemos o privilégio de trabalhar.

Vou descrever como ultrapassar o paradoxo do desempenho, explicar como arranjar tempo para a aprendizagem, mesmo quando nos sentimos pressionados para executar, e partilhar como esta nova maneira de compreender o crescimento nos pode ajudar a transformarmo-nos a nós mesmos, às nossas equipas e comunidades.

Vou partilhar histórias de como os indivíduos e organizações mais fortes conseguem um equilíbrio entre a aprendizagem e a execução, de modo a fomentar a compreensão profunda dos clientes, o melhoramento contínuo e a inovação — e, no caso das empresas, de que modo isto leva, em última instância, a mais crescimento e lucro.

Vai conhecer uma mãe com três filhos cuja vontade de tirar a família de dificuldades financeiras a inspirou a abraçar a aprendizagem eficaz e os hábitos de desempenho, e irá descobrir como isso levou a tornar-se uma das consultoras financeiras de maior sucesso dos Estados Unidos.

Vai aprender o que executivos competentes dos setores dos serviços financeiros, da tecnologia e da construção fizeram para recuperar depois de terem sofrido fracassos significativos.

Vai ver de que modo um CEO que estava empenhado em criar um grupo de funcionários diverso e inclusivo descobriu as muitas maneiras que tinha de desafiar a sabedoria convencional — e as suas próprias crenças — para alcançar o seu objetivo.

Vai aprender estratégias para *como* mudar e melhorar, incluindo maneiras de desenvolver maior conhecimento, competências, compreensão dos outros e autoconhecimento. E irá aprender como fazer

estas coisas mesmo quando a sua lista de afazeres é infundável e a sua caixa de entrada está a transbordar.

Na Primeira Parte deste livro, irei partilhar princípios e estratégias essenciais que qualquer pessoa pode usar para ultrapassar o paradoxo do desempenho e desbloquear o desenvolvimento ao longo da vida. Vai ver de que modo eu, a Anjali e o Gino, bem como muitos outros, nos libertámos do desempenho crónico e mudámos as nossas trajetórias.

Na Segunda Parte, vamos analisar o que os líderes, as equipas e as organizações fazem para alcançar um crescimento extraordinário e como alternam entre a aprendizagem e a execução. Verá também de que modo Douglas e muitos outros líderes inspiram os seus colegas a melhorar e fomentam o crescimento.

Na Terceira Parte, mostrar-lhe-ei como aplicar estas lições de maneira a conseguir grandes avanços no que respeita aos seus objetivos mais merecedores.

Dadas as infindas fontes de aprendizagem que temos, vivemos num paraíso de aprendente — um oceano de conhecimentos e oportunidades. Contudo, o ritmo rápido também significa que os não aprendentes são puxados para os agueiros omnipresentes.

Que caminho escolherá o leitor?

No fim de cada capítulo, incluí perguntas para que reflita. A ciência da aprendizagem diz-nos que irá retirar mais deste livro e implementar a mudança de forma mais eficaz se refletir ativamente durante o processo. Também incluí um lembrete chamado *a pensar no futuro*, para o ajudar a identificar lacunas de conhecimento e o preparar para retirar o máximo do capítulo seguinte. Pode também pensar em convidar outra pessoa para se juntar a si nesta viagem de aprendizagem.

Irá encontrar notas e recursos para o ajudar a aplicar as estratégias deste livro em [www.briceno.com/paradox/resources/](http://www.briceno.com/paradox/resources/).

### PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

- Em que áreas do trabalho ou da vida posso ser ludibriado pelo paradoxo do desempenho e ficar bloqueado no desempenho crónico?
- De que modo podem os meus colegas ou as pessoas de quem gosto estar bloqueados no desempenho crónico?
- Quais poderão ser algumas das consequências disso?

### A PENSAR NO FUTURO

De que modo pode o esforço para executar ser diferente do esforço para melhorar?

## CAPÍTULO 2

### O torneio e o campo de jogo



**GRANDE IDEIA** *Para ultrapassar o paradoxo do desempenho e desbloquear o crescimento, precisamos de integrar a Zona de Aprendizagem no trabalho e na vida.*

Imagine que quer tornar-se verdadeiramente bom a jogar xadrez. O que faria?

É fácil. Jogaria o máximo de jogos de xadrez que pudesse. É uma suposição razoável e lógica.

Também é incorreta.

Encare a coisa da seguinte maneira: muitos de nós passaram horas incontáveis a escrever ao computador e, no entanto, quantos se tornaram datilógrafos de nível mundial? Ainda mais intrigante — e mais perigoso — é o facto de as investigações sugerirem que, em média, quanto mais anos os médicos de clínica geral praticam medicina, piores se tornam os resultados dos seus pacientes. Foi isso que cientistas da Faculdade de Medicina de Harvard constataram quando analisaram 62 estudos de investigação sobre o tema.

De maneira semelhante, as investigações relativas ao xadrez mostram que jogar um grande número de jogos não é uma maneira eficaz de melhorar. As pessoas que passam mais tempo a jogar em torneios não são aquelas que chegam às posições mais elevadas.

Richard Williams compreendeu isto no que respeita ao ténis. Assim, desafiando a sabedoria convencional, as filhas dele, Serena e Venus, não jogaram nos torneios de ténis de juniores durante anos, antes de se tornarem profissionais. Em vez disso, foram estudantes aplicadas, tanto na escola como no campo de ténis. Se viu o filme biográfico *King Richard: Para além do jogo*, terá percebido de que modo Richard planeou meticulosamente o sucesso das filhas. O tempo reservado ao ténis era dedicado aos treinos, mais do que aos jogos. E Serena e Venus tornaram-se as melhores tenistas do mundo.

Entre muitas coisas, as irmãs Williams aprenderam que a principal maneira de melhorar não era passarem a totalidade do seu tempo a jogar em competições — por outras palavras, bloqueadas no desempenho crónico.

O melhoramento e o elevado desempenho em qualquer área resumem-se a certificarmo-nos de que nos envolvemos em dois estados de espírito diferentes, mas igualmente poderosos: a *Zona de Aprendizagem* e a *Zona de Desempenho*. Cada um tem um objetivo diferente e exige uma concentração e um conjunto de ferramentas distintos. Tal como o sal e a pimenta, as duas zonas podem ser usadas em simultâneo para aumentar o crescimento e ter impacto sobre as receitas das nossas vidas — como iremos ver no Capítulo 3 — mas são muito diferentes.

Entramos na *Zona de Desempenho* quando fazemos coisas o melhor que sabemos, tentando minimizar os erros, como faríamos num torneio de xadrez ou ténis, ou quando temos um prazo apertado para concluir uma tarefa. É a maneira como fazemos as coisas. Nesta zona, podemos aprender a tirar o máximo partido do tempo e a funcionar no nosso melhor — e iremos analisar como fazer isso neste livro.

Contudo, isso não significa que devamos esforçar-nos por alcançar o desempenho máximo constantemente — na verdade, se passarmos *todo* o nosso tempo na Zona de Desempenho, a estagnação,

a frustração e o esgotamento profissional seguir-se-ão. É isso o desempenho crónico. Lembra-se do Gino, do capítulo anterior? Estava bloqueado no desempenho crónico, tentando desesperadamente gerir o seu restaurante sem nunca conseguir ter sucesso.

É por isso que também temos de nos envolver na *Zona de Aprendizagem*, onde nos concentramos em aumentar as nossas competências e conhecimentos. Isso pode consistir numa jogadora de xadrez fazer quebra-cabeças do jogo que a desafiam para além do seu atual nível de capacidade, ou num jogador profissional de basquetebol passar 30 minutos a praticar apenas o encestar ou num ator trabalhar com um professor de dialeto para melhorar o sotaque africânder correto antes de uma audição. No caso de uma vendedora, pode significar testar diferentes argumentos de vendas quando se encontra com novos clientes e tomar nota de quais obtêm as melhores reações. A Zona de Aprendizagem tem que ver com indagação, experimentação, cometer erros e refletir sobre eles, fazendo ajustes no caminho para uma maior excelência. É um investimento de longo prazo que gera dividendos futuros sob a forma de competências melhoradas e resultados mais fortes.

Envolver-se na Zona de Aprendizagem não exige um compromisso de tempo significativo, mas requer intenção. Entramos nesta zona sempre que solicitamos *feedback*, experimentamos uma nova maneira de trabalhar ou analisamos a forma como um concorrente continua a conquistar todos os clientes que temos estado a tentar ganhar. Acolhemos a Zona de Aprendizagem assim que optamos por não reagir com ira quando alguém critica o nosso trabalho e, em vez disso, decidimos *escutar* o que essa pessoa está a dizer, numa tentativa honesta de a compreender verdadeiramente e de aprender com ela.

	ZONA DE DESEMPENHO	ZONA DE APRENDIZAGEM
Objetivo	Executar	Melhorar
Atividades concebidas para	Desempenho	Melhoramento
Concentramo-nos naquilo que	Já dominamos	Não sabemos
Os erros devem ser	Evitados	Esperados
Principal vantagem	Resultados imediatos	Crescimento e resultados futuros

Imaginemos que o leitor é um jogador de golfe profissional. A Zona de Aprendizagem é o trabalho que faz no campo de golfe — o local onde experimenta diferentes abordagens e vê o que resulta melhor. O torneio de golfe é o local onde irá passar tempo na Zona de Desempenho, concentrando-se naquilo que faz melhor.

O nosso trabalho no campo de jogo metafórico permite-nos distinguirmo-nos quando estamos sob pressão.

Quando sabemos fazer a distinção entre as duas zonas, é fácil perceber porque tantos de nós ficam bloqueados no desempenho crónico. A maior parte das organizações simplesmente não foi criada tendo em mente a aprendizagem. Quando observamos os nossos locais de trabalho, é fácil concluir que a maneira de sermos promovidos é apresentarmo-nos como sendo perfeitos ou como mulas de carga com vendas nos olhos. Não nos apercebemos de que estas abordagens na verdade inibem a inovação e o crescimento.

Se quisermos criar uma cultura de crescimento — uma cultura em que o melhoramento contínuo impulsiona o desempenho crescente — temos de nos certificar de que os comportamentos de crescimento são respeitados, valorizados e recompensados.

Temos de dar a nós próprios e aos nossos colegas o torneio e o campo de jogo.

## O PODER TRANSFORMADOR DAS DUAS ZONAS

Certa manhã, Lizzie Dipp Metzger apareceu no escritório do marido para saber se ele precisava de ajuda.

Nessa tarde, saiu da empresa do marido com um emprego.

Lizzie e o marido, Brian, tinham atravessado um período difícil. Brian acabara de encerrar um negócio falido de fabrico de automóveis de corrida personalizados, e haviam regressado à sua cidade natal de El Paso. Ainda estavam a pagar empréstimos relativos a esses negócios quando souberam que Lizzie estava grávida do terceiro filho.

Depois de se mudarem para El Paso, Brian foi o primeiro a conseguir um novo emprego, a vender seguros para a companhia de seguros New York Life.

Determinada a que a família sobrevivesse a esta transição difícil, Lizzie fazia tudo o que podia para ajudar, chegando mesmo a arranjar contactos telefónicos de pessoas que pudessem precisar de seguros de vida e aparecendo no escritório de Brian, com os miúdos a reboque, para se certificar de que o marido telefonava a essas pessoas.

Os gestores ficaram a conhecer Lizzie e perceberam que estava desejava de trabalhar. Perguntaram-lhe, portanto, se tinha algum interesse em tornar-se também agente da New York Life.

Lizzie não tinha um interesse particular em seguros e não se considerava uma profissional de vendas. Fora organizadora de casamentos, tinha alguma experiência no setor retalhista e da restauração e, mais recentemente, trabalhara como professora de infantário durante três anos, antes de tirar uma licença para ter o terceiro filho.

Vender seguros de vida? Seria um grande salto. Mas não tinha nada a perder, pelo que decidiu arriscar.

Nessa situação, Lizzie podia facilmente ter sido ludibriada pelo paradoxo do desempenho e ter mergulhado de cabeça, fazendo o máximo de telefonemas de vendas que conseguisse todos os dias. Contudo, sabia que para evoluir no novo emprego tinha de aprender uma série de novas competências. Constatara que isso era verdade nos empregos anteriores. Portanto, em vez de tentar provar o que valia à



partida e maximizar os lucros a curto prazo, dedicou-se a aperfeiçoar-se e a aprender o máximo que podia sobre o seu novo emprego. Teria de saber mais sobre finanças pessoais e os produtos financeiros que iria oferecer aos clientes — bem como sobre as estratégias e ferramentas que os seus novos pares consideravam mais eficazes.

Lizzie compreendia que o desenvolvimento de competências tinha que ver com mais do que apenas atirar-se ao trabalho. Desde o início, arranjou tempo para a Zona de Aprendizagem. Informou-se sobre os programas que estavam disponíveis para se desenvolver enquanto profissional e esforçou-se por aprender com os melhores.

«Ia a todas as ações de formação e nunca me permitia arranjar uma desculpa para perder uma», disse Lizzie. «Também prometi a mim mesma que iria fazer um curso de mestrado e um curso especializado a cada trimestre.»

Regra geral, havia alguns programas especiais disponíveis apenas para os agentes mais experientes da companhia de seguros, mas Lizzie contactou as pessoas responsáveis e perguntou-lhes o que precisava de fazer para ter acesso a eles. Inicialmente, responderam-lhe que ainda lhe faltavam alguns anos para se qualificar, mas Lizzie negociou, insistiu e perguntou o que seria necessário para se candidatar no ano seguinte. Certificou-se de que essas pessoas se lembravam dela, voltando a contactá-las periodicamente para pedir informações.

A sua perseverança compensou. Começou a conhecer mentores e orientadores de topo e, quando descobriu que vários profissionais destacados do setor tinham um grupo de estudo — um encontro regular onde aprendiam uns com os outros e se apoiavam mutuamente —, pediu para entrar no mesmo.

Sete anos depois de se tornar uma agente de seguros, Lizzie Dipp Metzger tornou-se a agente com melhor desempenho de toda a companhia de seguros New York Life — entre milhares de funcionários. Quatro anos depois, foi classificada pela revista *Forbes* como a 12.<sup>a</sup> melhor profissional de segurança financeira dos Estados Unidos

e, no ano seguinte, subiu para a sexta posição. O valor total das apólices dos seus clientes ultrapassa os 680 milhões de dólares.

Lizzie não alcançou estes resultados por ser uma vendedora nata — isso é algo que não existe. Foi a sua crença na sua própria capacidade de melhorar as suas competências, aliada aos seus hábitos de aprendizagem eficazes, que lhe permitiu tornar-se uma consultora financeira de nível mundial.

Quando o leitor pensa em si mesmo, na sua equipa e na sua organização, vê algumas oportunidades de se libertar do desempenho crónico e de alimentar melhores hábitos da Zona de Aprendizagem — talvez como Lizzie fez — para alcançar níveis de crescimento e resultados totalmente novos?

## **ANALISAR A NOSSA BAGAGEM DE APRENDIZAGEM**

Por que motivo tantos de nós dedicam incontáveis e preciosas horas ao trabalho e passatempos e, no entanto, continuamos a não ver progressos substanciais?

Porque será que até novas contratações que são superestrelas progridem muito mais lentamente do que sabemos serem capazes?

E por que razão é tão difícil criar organizações que realmente incentivem e fomentem o crescimento?

A resposta é que nunca foi ensinado, mesmo aos profissionais extremamente qualificados, como crescer de maneira contínua e melhorar ao longo do tempo. Foi-nos ensinado que, para melhorarmos em alguma área, temos simplesmente de trabalhar arduamente. Ou começámos a acreditar que, depois de nos tornarmos bons, ou até excelentes, em alguma coisa, isso é suficiente — podemos parar.

Para quê trabalhar em algo em que já nos distinguimos?

Trata-se de algo com um impacto devastador sobre as nossas vidas e carreiras. O mundo encontra-se em constante evolução. Se não nos empenharmos em crescer com ele, corremos o risco de ficar para trás.

Do mesmo modo que jogar o máximo possível de jogos de xadrez não é uma excelente estratégia para melhorarmos o nosso jogo,

as investigações mostram que não nos tornamos melhores a vender seguros ou a fazer apresentações simplesmente fazendo essas coisas repetidamente — a menos que também realizemos experiências, solicitemos *feedback*, reflitamos e implementemos mudanças.

No que respeita a executarmos com perícia, temos de parar de nos concentrar simplesmente em fazer as coisas.

Devemos adotar hábitos da Zona de Aprendizagem.

Contudo, primeiro, muitos de nós têm de *desaprender* as suas suposições em relação à aprendizagem.

Quando penso nas experiências que tive na escola, as minhas memórias da sala de aula esbatem-se e confundem-se. Para mim, a escola foi um desfile interminável de professores que nos falavam de coisas que eu sentia não terem qualquer ligação com a minha vida — equações de álgebra que achava que nunca ia utilizar, rochas cujas propriedades não me interessavam, figuras e locais históricos com os quais não me identificava.

Essa experiência deu-me uma boa compreensão de como satisfazer os professores, os meus pais e o sistema — como memorizar factos, passar nos testes e avançar para o nível seguinte.

Mas a que custo?

Isso manteve-me bloqueado no desempenho crónico.

Nunca aprendi nada que parecesse verdadeiramente relevante para a minha vida. Em vez disso, aprendi que o único objetivo da «aprendizagem» era obter um diploma para poder fazer outras coisas. Levei essa lição trágica para o mundo real com o meu trabalho em Silicon Valley. Estava tão concentrado em «fazer o meu trabalho» que, efetivamente, perdi muitas oportunidades de aprendizagem valiosas que me teriam permitido tornar-me mais eficaz. Fiquei preso no paradoxo do desempenho.

Silicon Valley tem uma cultura que valoriza os almoços de trabalho, que agora reconheço serem orientados para a aprendizagem. As pessoas fazem muitas perguntas, discutem opiniões e partilham tendências, estratégias e conhecimentos de negócios.

Sempre encarei estes almoços de trabalho como oportunidades superficiais de trabalho em rede, portanto, evitava-os. Se tivesse percebido o quanto podia ter aprendido com os meus pares sobre o trabalho que estavam a fazer, tenho a certeza de que teria apreciado muito mais esses almoços — e teria participado neles.

No seu livro *A Regra É Não Ter Regras*, Reed Hastings, cofundador e antigo CEO da Netflix, partilha que, de vez em quando, ele e outros executivos de Silicon Valley aprendem observando-se uns aos outros e, depois, trocando informações. Hastings compreende algo de que não me apercebi no início da minha carreira: a aprendizagem não é algo que apenas — ou maioritariamente — ocorra numa sala de aula. É algo que devemos continuar a fazer no nosso trabalho e vida quotidianos, independentemente de onde estejamos. Gostava de ter percebido mais cedo a ligação entre este tipo de crescimento profissional, inovação e execução hábil.

Como viria a descobrir, não era o único a precisar de alguma clareza em relação à ligação entre aprendizagem e desempenho.

Anos mais tarde, quando comecei a integrar o quadro das duas zonas nos meus *workshops* com executivos e profissionais, fiquei admirado com o quanto se identificavam com as ideias. Os olhos deles iluminavam-se quando percebiam a distinção entre aprendizagem e desempenho e quando se davam conta de quanto tinham sido rasteirados pelo paradoxo do desempenho. Conseguiram ver mais claramente as dinâmicas em ação nos trabalhos e nas vidas deles. O quadro dava azo a ideias sólidas e a conversas animadas, que levavam à clareza e a um melhor alinhamento da equipa.

Para obtermos uma imagem vívida das duas zonas, como aconteceu com os meus clientes, saíamos das nossas vidas quotidianas e entremos num reino mágico.

## **COMO TORNAR-SE UM EXECUTANTE DE NÍVEL MUNDIAL**

Como qualquer pessoa que já tenha visto um espetáculo do Cirque du Soleil sabe — e há mais de 375 milhões de pessoas de todo o

mundo que se enquadram nesta categoria —, esta forma de arte exige executantes com competências extraordinárias. Os feitos acrobáticos que inspiram admiração e são executados por mais de mil artistas de mais de cinquenta países não poderiam acontecer sem que existisse um sistema bem oleado para desenvolver talento.

Podemos supor que os artistas do Cirque du Soleil se tornam tão bons porque dedicam muito tempo a ensaiar as suas coreografias.

Mas afastemos a cortina da tenda com riscas azuis e amarelas.

Na verdade, se entrássemos numa das salas de treino da sede internacional do Cirque du Soleil, em Montreal, ou nas suas tendas para treino em digressão, veríamos muitas passagens a ser perdidas e acrobatas a cair nos colchões e nas redes. Isso deve-se ao facto de os artistas não passarem muito tempo a praticar o que já sabem de cor — em vez disso, trabalham as capacidades necessárias para novos números acrobáticos. Este processo permite que os artistas melhorem, que o espetáculo evolua e que a organização evite a estagnação que ocorreria se todos passassem o tempo todo na Zona de Desempenho.

O Cirque du Soleil recruta muitos dos seus artistas nas Olimpíadas, contratando atletas que tiveram anos de treino efetivo com orientadores de topo que os ajudaram a tornar-se nos melhores do mundo no seu desporto. No entanto, quando os atletas entram para o Cirque du Soleil e viajam para Montreal para a integração de novos artistas, passam semanas ou meses a trabalhar com dois orientadores — um acrobático e um artístico —, de modo a aprenderem as competências e as rotinas necessárias para participarem num espetáculo.

Quando os artistas saem da sede e começam a atuar, a sua rotina diária começa frequentemente quando chegam ao trabalho, ao meio-dia. No entanto, durante a maior parte do dia, não estão a atuar num palco, como farão à noite. Passam a tarde na Zona de Aprendizagem, a trabalhar em algo específico, como aumentar o número de rotações no ar ou fazer malabarismo com mais um bastão em chamas do que conseguiam fazer antes.

# SAIBA COMO AUMENTAR O SEU SUCESSO E O DA SUA EQUIPA!

Para alcançar o sucesso, especialmente neste mundo em rápida mudança, os indivíduos e as empresas devem criar uma cultura de crescimento onde a experimentação e o *feedback* sejam incentivados. No entanto, muitas vezes ficamos presos a um padrão de hábitos desgastados que não permite seguirmos em frente. Como resolver este problema?

Eduardo Briceño, especialista em *mindset* de crescimento — conceito desenvolvido pela psicóloga Carol S. Dweck —, apresenta a solução: para dominar o crescimento pessoal, organizacional e financeiro, é preciso aprender a navegar o delicado equilíbrio entre aprendizagem e desempenho.

## Este livro revela-nos como:

- Evitar cair na armadilha do desempenho crónico, que estagna o crescimento;
- Identificar quando e como desbloquear o poder dos erros;
- Integrar a aprendizagem nos hábitos diários;
- Liderar equipas que melhoram e superam constantemente as suas metas;
- Aumentar simultaneamente as aptidões e os resultados, de forma duradoura.

**É possível alcançar mais quando acreditamos que podemos mudar e adquirimos a competência para o fazer.**



Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

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

   penguinlivros

ISBN 9789895830114



9 789895 830114 >