

Mary C. Murphy

Prefácio de
Carol S. Dweck
autora de *Mindset*

Culturas *de* Crescimento

Como a Nova Ciência do Mindset
Pode Transformar Indivíduos,
Equipas e Organizações

v o g a i s

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

Para o meu amor, Victor.

Para vocês, criadores de cultura.

Vamos construir Culturas de Crescimento todos juntos.

ÍNDICE

<i>Prefácio</i>	7
<i>Introdução</i>	11

PRIMEIRA PARTE: UMA NOVA ATITUDE MENTAL

Capítulo 1 O Espectro da Atitude Mental	25
Capítulo 2 Atitudes Mentais Organizacionais	39

SEGUNDA PARTE: CULTURA DE ATITUDE MENTAL

Capítulo 3 Colaboração	57
Capítulo 4 Inovação e Criatividade	83
Capítulo 5 Tomada de Risco e Resiliência	117
Capítulo 6 Integridade e Comportamento Ético	139
Capítulo 7 Diversidade, Equidade e Inclusão	166

TERCEIRA PARTE: IDENTIFICAR OS ESTÍMULOS DA ATITUDE MENTAL

Capítulo 8 Microculturas de Atitude Mental	201
Capítulo 9 Situações de Avaliação	213
Capítulo 10 Situações de Elevado Esforço	231
Capítulo 11 <i>Feedback</i> Crítico	262
Capítulo 12 O Sucesso dos Outros	293

Conclusão	325
-----------------	-----

<i>Agradecimentos</i>	329
<i>Notas</i>	334

PREFÁCIO

Num dia determinante, em 2006, Mary Murphy entrou no meu gabinete. Na altura, era uma estudante muito admirada, que fazia a sua licenciatura no nosso departamento em Stanford. Por isso, fiquei encantada por ela ter marcado uma reunião para falar comigo e estava ansiosa por ouvir o que ela teria para me dizer. Mal fazia eu ideia de que, depois dessa conversa, já não havia volta a dar.

Deixe-me dar-lhe algum contexto pré-Mary. Décadas de investigação sobre atitudes mentais [*mindsets*] tinham mostrado que uma pessoa pode acreditar que as suas capacidades mais importantes, como a sua inteligência, são simplesmente fixas e não podem ser desenvolvidas. Caso encerrado. Chamamos a isto uma «atitude mental fixa» e mostrámos que esta conduz frequentemente a que as pessoas evitem os desafios que possam revelar uma baixa capacidade; interpretem os erros ou os reveses como um reflexo da sua falta de capacidade; e, portanto, que desistam com maior facilidade perante dificuldades. Outras pessoas, descobrimos, exibem mais uma «atitude mental progressiva» – a crença de que as capacidades podem ser desenvolvidas com o tempo, através, por exemplo, do trabalho esforçado, de boas estratégias e de muita ajuda e apoio por parte dos outros. E mostrámos que esta crença leva muitas vezes a que as pessoas aceitem desafios que podem melhorar as suas capacidades, aprendam com os erros e os reveses e, assim,

perseverem com mais eficiência e obtenham maior sucesso a longo prazo.

Quando a Mary chegou ao meu gabinete nesse dia, disse algo do género: adoro o seu trabalho e penso que é importante, mas tem tratado a atitude mental como algo que existe simplesmente na cabeça de uma pessoa. Sim, as pessoas tendem para diferentes atitudes mentais e isso pode fazer uma grande diferença — mas o meio, o contexto social, a cultura e a organização em que a pessoa se encontra podem ter também uma atitude mental. Esta atitude mental pode estar incorporada nas filosofias e práticas dominantes do grupo ou organização e pode afetar poderosamente as pessoas envolvidas, independentemente da atitude mental que tenham.

Bem, nós já sabíamos que, apesar de as pessoas poderem favorecer uma atitude mental ou outra, não permanecem presas a essa atitude mental, independentemente do que aconteça. Um grande revés ou fracasso, por exemplo, pode colocar a pessoa numa atitude mental fixa, mesmo que, em geral, se encontre habitualmente numa atitude mental progressiva. Mas a ideia da Mary era mais profunda do que isso. Ela defendia que, independentemente da atitude mental da pessoa, o meio profissional ou escolar em que estiver inserida terá um grande impacto. Ou seja, as pessoas podem ter a maior atitude mental progressiva do mundo, mas haverá lugares onde não a podem usar. Esses lugares são meios de atitudes mentais fixas, ou aquilo a que chama «Culturas de Génio».

Como, exatamente, é que um meio profissional ou escolar pode ter uma atitude mental fixa? As suas filosofias e práticas podem estar infundidas com a ideia de que as capacidades são simplesmente fixas e não podem ser desenvolvidas — a ideia de que algumas pessoas são espertas e outras não. Um ambiente como este poderá valorizar um desempenho perfeito imediato, sem períodos de confusão e dificuldade. Pode preferir valorizar o surgimento de génios em vez da aprendizagem e do crescimento. Pode preferir valorizar aqueles que parecem ter aquele toque de génio em relação àqueles que essa

cultura ache que não têm. E, independentemente da atitude mental própria da pessoa, a atitude mental do meio prevalecerá, na maior parte das vezes. Torna-se difícil assumir grandes desafios, ou valorizar e aprender com os fracassos, quando se está a ser julgado como se sendo inteligente ou não, admirável ou não.

Em resumo, a mensagem da Mary era a seguinte: o ambiente em que nos encontramos pode ter a sua própria cultura de atitude mental. Pode ser uma cultura que aceite e valorize o desenvolvimento das capacidades de todas as pessoas. Ou pode ser uma cultura que aceite e valorize a capacidade fixa, uma cultura que espere que algumas pessoas a tenham mais e outras a tenham (permanentemente) menos.

E como reagi eu à declaração da Mary no meu gabinete? Fiquei muito entusiasmada. Percebi imediatamente que era uma ideia realmente nova e deveras importante — uma ideia importante para a investigação e, ainda mais, uma ideia importante para a sociedade. Por isso, disse-lhe: «Vamos em frente!» E, antes que déssemos por isso, a Mary tinha lançado o seu agora famoso programa de investigação.

Na sua investigação, a Mary demonstrou repetidas vezes que as organizações e as equipas que têm uma atitude mental progressiva e a infundem nas suas políticas e práticas têm empregados que são mais motivados e empenhados, que se apoiam mais entre si e que são mais criativos e inovadores. Têm também menos tendência para enganar, procurar atalhos, ou roubar as ideias uns dos outros. Nas disciplinas universitárias, os professores que criam uma cultura de atitude mental progressiva têm alunos mais motivados, que aprendem mais e têm melhores notas. Estas Culturas de Crescimento respeitam todas as pessoas, apoiam-nas para que desenvolvam as suas capacidades e criam as condições para que cada pessoa dê um contributo valioso. Nestas culturas, as grandes ideias e os grandes contributos surgem de muitas pessoas em todos os níveis e em todos os segmentos da organização — não apenas por parte das pessoas que foram consideradas brilhantes, talentosas ou com «alto potencial».

Não conseguirei realçar suficientemente a que ponto esta perspectiva foi nova e valiosa. Significava que já não bastava ensinar simplesmente aos membros de uma organização ou de uma sala de aula que tivessem uma atitude mental progressiva. Já não era apenas da sua responsabilidade pessoal agirem segundo esse tipo de atitude. Agora, era responsabilidade dos líderes da organização, ou da sala de aula, criarem uma cultura de atitude mental progressiva, na qual as suas práticas concretas motivassem, apoiassem e premiassem a aprendizagem e o desenvolvimento de todos. Mas o impacto da Mary não terminava com esta nova compreensão. Ela inspirou-nos a todos para que fizéssemos a nossa investigação sobre a atitude mental no sentido de estudarmos a forma de podermos ajudar a criar estas culturas — visando desenvolver e testar rigorosamente práticas para professores e gestores que estes pudessem aprender a usar eficazmente. O meu entusiasmo inicial em relação à ideia da Mary não deixou de aumentar ao longo do tempo.

Por esta altura, a Mary já estudou e trabalhou com inúmeras organizações por todo o mundo — tanto em «Culturas de Génio», como em «Culturas de Crescimento». Aprendeu exatamente como eram, como operavam e como cada uma das atitudes mentais se concretiza. Neste livro, partilha esta informação fascinante e incrivelmente valiosa para que todas as organizações e grupos possam trilhar a via do crescimento — criando culturas que apoiem todas as pessoas, para que possam realizar o seu potencial e contribuir para a produtividade, a inovação e o sucesso do todo. Imaginem se isso acontecesse a nível nacional, ou mesmo global. Este é o livro que pode fazer com que isso aconteça.

Carol S. Dweck, PhD

Professora de Psicologia Lewis e Virginia Eaton, Universidade de Stanford

Autora de *Mindset – A Atitude Mental para o Sucesso*

Stanford, Califórnia

INTRODUÇÃO

Imagine: está a iniciar um novo emprego, cheio daquela grande e fresca energia do primeiro dia. Durante anos, perguntou-se como seria trabalhar ali e agora conseguiu: uma cobiçada posição numa das mais conhecidas organizações da sua área. Sabe que vai ser um desafio, mas sente-se à altura. Além disso, que incrível oportunidade para aprender — mal pode esperar para meter mãos à obra!

Olha para o relógio e vê que está na hora da sua primeira reunião de equipa de segunda-feira de manhã. À medida que a sala de reuniões se enche, há um zumbido no ar. O sujeito ao seu lado apresenta-se: «Então, é novo aqui; em que faculdade andou?», pergunta. Responde-lhe e ele aquiesce. «Nada mau», responde. «Eu formei-me no MIT com uma dupla licenciatura». A reunião começa e, quando o chefe pede aos líderes de projeto que atualizem o seu estado, cada um se gaba das suas vitórias. Quando é revelado que um prazo importante não foi cumprido, a atmosfera torna-se tensa; há muitos dedos a apontar responsáveis, mas não há uma resposta clara. Por fim, o chefe pede ideias acerca da forma de resolver um problema espinhoso que tem bloqueado a equipa. Fica tentado a levantar a mão por achar que tem uma boa sugestão, mas retrai-se. Considerando aquilo que acaba de testemunhar, receia poder errar. E se a sua ideia não for *realmente* grande coisa? O que irá pensar o seu chefe e os outros a seu respeito? Decide que talvez seja melhor ficar calado.

No final da reunião, tem uma sensação desagradável na boca do estômago. Não pode deixar de pensar que talvez tenha cometido um erro. Afinal de contas, talvez não esteja à altura.

Agora, voltemos atrás e consideremos outra possibilidade.

Sente aquela grande e fresca energia do primeiro dia e olha para o relógio. Está na hora da reunião de equipa de segunda-feira de manhã. Depois de apresentar toda a gente, o chefe diz: «Sei que vai trazer valiosas competências e experiências para a equipa. Estamos muito satisfeitos por se ter juntado a nós.» Seguem-se as atualizações das situações e os responsáveis pelos projetos partilham os seus sucessos, bem como as dificuldades com que têm lidado, e a equipa apresenta sugestões para os ajudar a superá-las. Houve um prazo importante falhado e, em vez de haver acusações, a equipa discute o que podem aprender e como mudarão os seus procedimentos para se certificarem de que não volta a suceder e aquilo que irão fazer para cumprir o prazo seguinte. Por fim, o chefe pede ideias para resolver um problema espinhoso que tem bloqueado a equipa. Espera que alguém fale, mas, percebendo que tem uma sugestão que ainda não foi apresentada, expõe a sua ideia, que é recebida com entusiasmo.

No final da reunião, sente que faz parte de algo. Vê como a equipa colabora para resolver problemas, encontra soluções inovadoras e partilha riscos. Fica entusiasmado para aceitar os novos desafios e oportunidades que o futuro lhe reserva!

É um conto de duas culturas: uma cultura de atitude mental fixa – aquilo a que chamo uma Cultura de Génio – *versus* uma cultura de atitude mental progressiva – uma Cultura de Crescimento. Como pode começar a ver só através destes dois breves exemplos, quando se trata de desempenho individual, de equipa ou organizacional, a cultura em que está inserido tem peso. Logo desde o início.

Ao longo deste livro, explicarei a diferença entre estas culturas de atitude mental, mas valerá desde já a pena observar que, quando Satya Nadella se tornou CEO da Microsoft, uma das primeiras coisas

que fez foi apresentar um compromisso público de transformar a cultura da empresa. Ele sabia que o sucesso da Microsoft dependia da sua capacidade para produzir os produtos mais inovadores e criativos, por isso perguntou: «Como nos pode ajudar uma mentalidade progressiva a alcançar isso?» Por outras palavras, como é que as empresas podem não só colocar em prática uma atitude mental progressiva, mas também usá-la para resolver alguns dos seus problemas mais difíceis?

Em 2014, quando Nadella ocupou o cargo, o valor das ações da Microsoft rondava os 36 dólares. Em novembro de 2021, atingiu um pico de 340 dólares e, quando as ações das tecnológicas entraram em colapso em 2022, manteve um elevado desempenho. A Microsoft deslocou a sua pesada dependência do Windows para a competição com a gigantesca Amazon Web Services pela sua quota de mercado de computação em nuvem, tornando-se, em 2021, apenas a segunda empresa na história dos Estados Unidos da América (depois da Apple) a atingir uma avaliação de mercado de 2 biliões de dólares. A Microsoft é frequentemente apresentada como um exemplo de aplicação desta ou daquela estratégia e, por isso, vê-la destacada em mais um livro pode fazê-lo bocejar. No entanto, a maioria dos sucessos pelos quais a empresa tem sido elogiada resultam de um único ideal: a determinação de Nadella em transformar a Microsoft numa cultura de atitude mental progressiva. Hoje, enquanto o mundo da informática se volta para a promessa da inteligência artificial, a Microsoft está a tentar melhorar a cultura do local de trabalho, encarregando a tecnologia de nos ajudar a assumir com maior frequência a nossa atitude mental progressiva. Na sequência de alguns embaraços constrangedores com o *chatbot* Tay (e, mais recentemente, com o Bing), Nadella instruiu a sua equipa de engenharia a encontrar formas de ajustar os produtos para serem mais inclusivos e orientados para o crescimento. Os meus colaboradores e eu juntámo-nos a esses esforços e estamos a trabalhar em conjunto para criar ferramentas alimentadas por IA que ajudarão os professores e os gestores

a criar culturas de atitude mental progressiva nas suas salas de aula e equipas.

Mas o que é, exatamente, uma cultura de atitude mental progressiva? O que promete verdadeiramente, como funciona na prática e o que implica uma transição para este tipo de cultura? É o que vou mostrar neste livro. Adicionalmente, mostrarei que as culturas de atitude mental progressiva não funcionam apenas em grandes empresas, mas melhoram também os resultados nas escolas, nas organizações não lucrativas, nas equipas desportivas... essencialmente, em qualquer lugar onde duas ou mais pessoas trabalhem juntas. (Valerá a pena notar que três das quatro equipas que chegaram aos *playoffs* finais da NBA em 2023 eram orientadas para o crescimento, o que significa que os treinadores ou os líderes das equipas defenderam publicamente uma abordagem de atitude mental progressiva.) Consideraremos também a ciência mais recente sobre a atitude mental individual e como esta se interseja com aquilo que aprendemos sobre a cultura da atitude mental.

A transformação da Microsoft deve muito ao facto de Nadella ter lido o livro *Mindset* de Carol Dweck, professora de psicologia na Universidade de Stanford, publicado pela primeira vez em 2006 e agora já lido por mais de sete milhões de pessoas, em mais de quarenta línguas. O *mindset*, ou atitude mental, refere-se às nossas crenças acerca da maleabilidade da inteligência: se é em grande parte fixa, ou se pode ser desenvolvida. As crenças na atitude mental fixa afirmam que as pessoas ou «têm» ou «não têm», ao passo que as crenças na atitude mental progressiva sugerem que a inteligência é algo que se pode desenvolver e expandir. O conceito de *mindset* não foi nada menos do que revolucionário no seu impacto na nossa compreensão dos indivíduos. As atitudes mentais das pessoas podem revelar-nos a forma como responderão aos desafios e aos reveses, os objetivos que provavelmente estabelecerão e o seu comportamento. Operar numa atitude mental fixa pode levar as pessoas a desistir quando se sentem frustradas, a assumir menos riscos

em termos da sua aprendizagem e desenvolvimento e a ocultar os seus erros.

Conheci a Carol quando comecei a trabalhar com ela enquanto estudante de licenciatura, em 2006. Estava espantada pela forma como o *mindset* tem importância não apenas individualmente, mas no contexto com outras pessoas — e especialmente nos grupos. A maior influência sobre a forma como opera a partir da sua atitude mental fixa ou progressiva, a cada momento, não se encontra, necessariamente, entre as suas orelhas — está no seu exterior. É verdade: a atitude mental não está apenas na sua mente. Agora como sua colega, passei mais de uma década a trabalhar com a Carol para analisar como a atitude mental funciona ao nível de grupo e de organização. Os resultados são transformadores e mudam fundamentalmente a nossa compreensão sobre como os sistemas e as equipas operam. E revelam o poder do nosso impacto uns sobre os outros.

Imagine um peixe a nadar num lago. Dizer que a atitude mental é uma característica puramente individual equivaleria a dizer que a forma como o peixe se comporta depende apenas do peixe. Isso ignora completamente aquilo que se passa na água (ou os outros peixes que nadam à sua volta). De modo semelhante, a cultura da atitude mental em que *nós* nadamos tem um impacto significativo nos nossos pensamentos, motivação e comportamento.

Bem sei que hoje em dia, em especial nos países ocidentalizados, somos todos a favor da capacidade de ação individual. Não importa aquilo que se passe à nossa volta: conseguimos aprender a dominar as nossas mentes para que, em última análise, tudo fique sob controlo — pelo menos, é o que nos diz a opinião popular. Este é o *meme* usado frequentemente para culpar os indivíduos e para nos cegar em relação aos fracassos das organizações. Não estou aqui a menosprezar a autonomia nem as capacidades de ninguém, mas sim a chamar a atenção para as poderosas influências que nos rodeiam. Nós inspecionamos o cenário à nossa volta para perceber quais são as normas, o que se espera de nós, como

podemos ter êxito e ganhar admiração. Obtemos esta informação através da cultura.

Uma organização pode ter uma cultura que venere e recompense a capacidade fixa. Em resultado disso, poderá admirar e louvar aqueles que ache brilhantes e julgar e censurar aqueles que não estiverem à altura. Como agiria nesta cultura? O que se esforçaria por alcançar? Ir contra essa cultura seria como remar contra a maré. Claro que é possível, mas a verdade é que seria improvável.

Uma cultura de atitude mental progressiva é aquela que valoriza, fomenta e recompensa o crescimento e o desenvolvimento entre todos os seus membros. Claro que é preciso ter em conta os resultados financeiros, mas essas organizações acham que a prosperidade e o sucesso resultam de as pessoas aprenderem, crescerem e desenvolverem-se de formas que fazem com que elas e a empresa sigam em frente.

A cultura da atitude mental em que estamos imersos também nos afeta a um nível mais profundo, mudando a forma como nos vemos a nós próprios. Muitas vezes, sem nos apercebermos, podemos começar a adotar a atitude mental da nossa organização como sendo a nossa, e isso reflete-se na forma como vemos e valorizamos os outros. Começamos a reforçar a cultura de atitude mental, tornando-a mais forte e criando um ciclo contínuo que se vai intensificando.

Qualquer reunião de pessoas tem uma cultura de atitude mental. Contudo, a realidade é que a maioria das organizações *não faz ideia* de qual é a sua cultura de atitude mental, nem de como ela influencia o grupo e os seus resultados. Ao longo deste livro, vou realçar a forma como a cultura da atitude mental se revela em muitos grupos, quer seja em contextos de local de trabalho, nas escolas, nas famílias, nos desportos, ou noutras situações, e usarei o termo «organização» para me referir a estes diferentes grupos. Usarei também «líder» e «empregado» para simplificar, tornando a leitura mais fácil. Mas sei perfeitamente que fomentar uma cultura de atitude mental progressiva é possível em praticamente qualquer ambiente, muito para lá do local de trabalho.

Em vez de algo que vive dentro de nós, a atitude mental deverá ser compreendida como um sistema de interação entre três círculos concêntricos: a sua atitude mental individual pode ser afetada pela cultura de atitude mental do seu grupo ou equipa, a qual, por sua vez, é influenciada pela cultura de atitude mental mais alargada da organização. Tal como acontece com os indivíduos, a cultura de atitude mental organizacional não é completamente fixa ou progressiva, mas, em vez disso, funciona num espectro. Durante as últimas décadas de investigação, a minha equipa e eu identificámos dois extremos do espectro da cultura de atitude mental: Culturas de Génio e Culturas de Crescimento.

O nome Culturas de Génio parece atraente, não é? Mas considere alguns líderes emblemáticos de uma Cultura de Génio: primeiro, a CEO da Theranos, Elizabeth Holmes, que saiu de Stanford para fundar uma agora mal-afamada empresa de testes sanguíneos, com o apoio de membros da Universidade de Stanford, que achavam que tinham descoberto a próxima grande disruptora de Silicon Valley. Depois de a liderança da Theranos não só não ter cumprido a sua promessa, mas também ter mentido sobre os seus problemas, Holmes foi considerada culpada de fraude e conspiração. Depois segue-se Arif Naqvi, que da mesma forma se fez passar por um investidor de impacto, cujo fundo de investimento de capital privado Abraaj tinha como objetivo apoiar um capitalismo consciente. Tal como Holmes, Naqvi deslumbrou os investidores, que ficaram impressionados com o seu aparente génio, mas não passava tudo de um truque de ilusionismo. Na realidade, Naqvi roubou 780 milhões de dólares do fundo. Temos também Charlie Javice, CEO da Frank, uma empresa de ajuda financeira, que Javice intitulara a «Amazon do ensino superior». Javice angariou os primeiros investidores e rapidamente se tornou uma querida dos *media* tecnológicos, mas foi mais tarde condenada pelo Departamento de Justiça por «inflacionar falsa e espetacularmente o número de clientes da sua empresa», para convencer o JPMorgan Chase a adquiri-la por uma considerável soma.

Uma Cultura de Génio está alinhada com uma atitude mental fixa. Nela, há a crença generalizada de que o talento e as capacidades são inatos e que ou se têm, ou não. As Culturas de Génio valorizam o brilhantismo e a esperteza acima de tudo — em especial se parecerem surgir de forma espontânea. As Culturas de Génio focam-se quase exclusivamente na elevada inteligência fixa, por isso as pessoas que se candidatam a empregos nessas organizações apresentam frequentemente os seus QI, classificações em testes e prémios e realizações académicas e intelectuais, na esperança de serem consideradas para ocupar um lugar entre os poucos escolhidos.

As Culturas de Crescimento, por outro lado, também querem pessoas inteligentes, mas querem que estas sejam altamente motivadas e entusiasmadas no sentido de desenvolverem as suas capacidades, aprendendo, tentando novas estratégias e recorrendo a ajuda quando têm problemas. Em resultado disso, as suas candidaturas a emprego provavelmente não realçam apenas os seus sucessos, mas também os desafios que ultrapassaram para lá chegar, o seu empenho no trabalho e o seu desejo de desenvolvimento pessoal. Uma Cultura de Crescimento centra-se na crença de que o talento e a capacidade podem ser aperfeiçoados e alimentados através de boas estratégias, tutorias e apoios organizacionais.

Tal como a atitude mental individual é um forte preditor de comportamentos e resultados, o mesmo acontece com a cultura de atitude mental. A investigação mostra claramente que a atitude mental organizacional pode prever o sucesso de indivíduos, equipas e organizações. Afeta a forma como as pessoas colaboram ou não; se apresentam ideias inovadoras e soluções; se estão dispostas a correr riscos; se se envolvem em comportamentos eticamente problemáticos, como esconder informação, ocultar erros e roubar ideias; e, finalmente, se a empresa pode beneficiar dos conhecimentos e dos talentos de pessoas de diversos grupos, ou se as suas perspetivas se mantêm limitadas. Verá neste livro como Satya Nadella criou uma Cultura de Crescimento que moldou a estratégia de investimento da

Microsoft, a sua capacidade para colaborar com a Apple e outras concorrentes e a sua capacidade para recuperar de fracassos técnicos. E verá outras histórias de sucesso de Culturas de Crescimento: como duas irmãs estão a usar uma abordagem orientada para soluções para revolucionar o mercado do vinho e tornar produtos de elevada qualidade acessíveis a um grupo de consumidores mais alargado e diversificado, e como acreditar na capacidade de todos os alunos para aprenderem revolucionou o ensino e melhorou drasticamente os resultados numa escola secundária.

Felizmente, a atitude mental organizacional pode ser moldada de forma consciente. Ao trabalharmos com líderes, gestores e contribuidores individuais, a minha equipa e eu vimos em primeira mão o poder das Culturas de Crescimento para incitar a motivação das pessoas e aumentar o desempenho individual e organizacional. Descobrimos a forma de ajudar as organizações a mudar, de modo a incorporarem e promoverem uma atitude mental progressiva. Revelámos aquilo que molda uma cultura de atitude mental da empresa e como mudar as políticas, as práticas e as normas para ajudar as pessoas a adotarem uma atitude mental progressiva.

Além disso, descobrimos o vínculo entre a cultura de atitude mental e a diversidade e a inclusão. Nomeadamente, a atitude mental organizacional determina se as empresas identificam, recrutam e retêm pessoas de grupos diversos. Isto levou-nos a criar o Acelerador de Equidade, a primeira organização de investigação nacional a focar-se em aplicar a ciência social e comportamental ao desafio de criar — e sustentar — mais meios equitativos de aprendizagem e trabalho. Fomentar culturas de atitude mental progressiva constitui uma grande parte daquilo que ali fazemos e vou mostrar como pode fazê-lo nas suas próprias equipas.

Ao longo deste livro, cobriremos a investigação inovadora que revela a forma como, em conjunto com as suas equipas, pode inspirar uma atitude mental progressiva. Veremos como empresas e organizações conhecidas, numa variedade de áreas, mudaram a forma

como os seus membros trabalharam em conjunto para criar Culturas de Crescimento. Exploraremos os mundos da educação, das organizações não lucrativas, do desporto e outros, para vermos como as Culturas de Crescimento florescem por todo o lado — como, por exemplo, quando um supervisor escolar do estado de Nova Iorque inverteu as enormes desigualdades sentidas pelas crianças de cor no seu distrito, reformulando a cultura de atitude mental do distrito. E como uma combinação entre uma padaria e uma fundação aplicou princípios de atitude mental progressiva à contratação e desenvolvimento, criando oportunidades de carreira para ex-presidiários, ao mesmo tempo que geria um negócio de enorme sucesso.

Importante é que mostrarei também como se pode preparar para uma atitude mental progressiva e inspirar os que estão à sua volta, fomentando uma equipa de Cultura de Crescimento. Este livro está cheio de muitos exercícios, ferramentas e práticas com que pode começar hoje a mudar a forma como a sua organização trabalha em conjunto. Identificará os estímulos que o fazem pessoalmente passar de uma atitude mental fixa para uma progressiva e vice-versa (*spoiler*: todos temos ambas dentro de nós) e aprenderá a pegar nos estímulos que o fazem passar para uma atitude mental fixa e dar-lhes a volta — transformando-os em situações em que pode inspirar-se e desenvolver-se. A partir deste ponto de vista privilegiado, poderá ajudar outros a fazerem o mesmo — a construir a cultura de atitude mental que deseja.

Este livro irá mudar aquilo que sabe acerca da atitude mental, ao mesmo tempo que proporciona clareza, enquanto aprende novos conhecimentos e ações baseados em evidência de que pode beneficiar, juntamente com a sua equipa e a sua organização. Na Primeira Parte, faremos uma revisão da atitude mental, ajustando a nossa compreensão acerca da forma como esta funciona. Na Segunda Parte, analisaremos a atitude mental organizacional em profundidade, vendo como se desenvolve em cinco áreas fundamentais:

- Colaboração — e se haverá uma maior probabilidade de competirmos com os nossos colegas, ou de trabalharmos em conjunto;
- Inovação — e se conseguimos aceder a novas ideias, ou se estamos presos à repetição do passado;
- Tomada de risco e resiliência — e se estaremos dispostos a aproveitar as oportunidades, ou nos sentiremos compelidos a jogar pelo seguro;
- Integridade e comportamento ético — e se cortamos caminho ou infringimos regras para satisfazer expectativas de desempenho, esconder erros, ou melhorar a nossa reputação;
- Diversidade, equidade e inclusão — e se procuramos recrutar e reter uma força de trabalho com múltiplos talentos e perspetivas, ou se contratamos segundo um estreito estereótipo de sucesso.

Vou mostrar como pode identificar a atitude mental da sua organização e as influências da atitude mental, explicando como passar para uma atitude mental e lá permanecer. Na Terceira Parte, veremos como os estímulos da atitude mental nos afetam como indivíduos. Apresentarei os quatro estímulos situacionais habituais que nos fazem passar de uma atitude mental fixa para uma progressiva, ou vice-versa:

- Quando enfrentamos situações em que os nossos esforços serão avaliados;
- Quando encontramos desafios difíceis;
- Quando recebemos *feedback* crítico;
- Quando somos confrontados com o sucesso dos outros.

Vai aprender a reconhecer que situações tendem a fazer com que se desloque no espectro e como pode invocar com maior frequência a sua atitude mental progressiva.

Apesar de, enquanto indivíduos, sermos poderosos, há muitas coisas que não podemos fazer sozinhos. O melhor e maior trabalho das nossas vidas resulta da colaboração com os outros no sentido de concretizar coletivamente o maior potencial. A atitude mental é um esforço de equipa e encorajo a que partilhe aquilo que aprender. A própria natureza de uma Cultura de Crescimento consiste no esforço para que todos cresçam. Isso só poderá acontecer se mudarmos para uma atitude mental progressiva, arregaçarmos as mangas e trabalharmos em conjunto.

PRIMEIRA PARTE

Uma nova atitude mental

CAPÍTULO 1

O Espectro da Atitude Mental

Não percebemos nada da atitude mental. Bem, nada não, mas exagerámos drasticamente na sua simplificação e para nosso próprio prejuízo.

A atitude mental parece ser um conceito fácil de perceber: ou acredita que a inteligência e a capacidade estão em grande parte estabelecidas e não podem ser muito modificadas, ou acha que podem crescer e desenvolver-se ao longo do tempo. Contudo, quando reflete acerca das suas próprias experiências pessoais, pode sentir algo muito mais complexo do que uma dicotomia do tipo ou/ou.

Pense num momento do passado em que enfrentou um desafio. Como reagiu? Por exemplo, o seu chefe pediu-lhe que apresentasse ideias de financiamento para ajudar a compensar um défice previsto. Talvez tenha jogado pelo seguro, sugerindo apenas iniciativas em linha com aquilo que a organização fez no passado. Ou talvez tenha visto nesse pedido uma oportunidade para tentar algo novo e se tenha aventurado a apresentar soluções invulgares, para lá das abordagens e iniciativas tradicionais. Ou talvez tenha começado por listar as ideias mais comuns, mas depois tenha decidido ir um pouco mais longe.

A verdade é que ninguém tem uma atitude mental *ou* fixa *ou* progressiva. Embora possamos favorecer uma atitude mental fixa ou uma progressiva, possuímos ambas — e todos nós nos deslocamos entre as duas. E mais ainda: quando mudamos da fixa para

a progressiva, nem sempre é como ligar um interruptor; por vezes, é mais como ajustar um regulador de intensidade.

A atitude mental existe num espectro. O sítio onde nos encontramos nesse espectro em determinado momento tem frequentemente que ver com a situação em que estamos e com as pessoas que nos rodeiam.

No entanto, a forma como temos vindo a pensar a atitude mental não reflete esta complexidade. Desde que Carol Dweck introduziu o conceito de atitude mental pela primeira vez, vemos a ilustração que se segue ser apresentada com frequência nas salas de aula e nos meios de comunicação:

Qual é o Seu Tipo de Atitude Mental?



**Atitude
Mental
Progressiva**

Consigo aprender tudo o que quiser.
Quando estou frustrado, persevero.
Quero desafiar-me a mim próprio.
Quando falho, aprendo.
Diz-me que me esforço.
Se tiveres sucesso, sinto-me inspirado.
O meu esforço e a minha atitude determinam tudo.



**Atitude
Mental
Fixa**

Ou sou bom numa coisa, ou não sou.
Quando estou frustrado, desisto.
Não gosto de ser desafiado.
Quando falho, não presto.
Diz-me que sou esperto.
Se tiveres sucesso, sinto-me ameaçado.
As minhas capacidades determinam tudo.

O que está errado nesta imagem? Sim, as pessoas podem diferir segundo o tipo de atitude mental que habitualmente adotam, mas,

ao focar-se nos nossos cérebros, esta imagem implica que a atitude mental está inteiramente localizada na cabeça. E coloca as coisas em termos de ou/ou. Pede-nos que identifiquemos o tipo de atitude mental que temos, implicando que ou temos uma ou temos outra. Está a ver a ironia disto? Pensar que incorporamos ou uma atitude mental fixa ou uma atitude mental progressiva é uma forma muito fixa de abordar a atitude mental!

Esta imagem mostra também uma clara preferência por um dos tipos de atitude mental em detrimento do outro: a progressiva é boa, a fixa é má. Apesar de, como veremos, as pessoas e as culturas com uma predominância da atitude mental progressiva poderem ter muitas qualidades admiráveis, esta interpretação incorreta conduziu à moralização da atitude mental, em especial no sistema educativo norte-americano e nas corporações que adotaram a ideia. Quando entendemos a atitude mental como um traço fixo que reside na cabeça de um indivíduo, e quando acreditamos que alguém com determinada atitude mental é melhor do que outra pessoa com a atitude mental diversa, é fácil utilizar a atitude mental para separar e rotular as pessoas. Isso significa que colocamos o ónus da mudança no indivíduo, em vez de considerarmos o contexto e a cultura que criam e conservam essa atitude mental.

A cultura da atitude mental tal como existe fora de nós é uma criação ativa e colaborativa. Contudo, os líderes organizacionais focam-se frequentemente na atitude mental individual, como se, ao identificarem e conservarem empregados com «atitude mental progressiva», fosse criada uma organização com uma atitude progressiva. Muitos sistemas educativos perguntaram aos meus colegas e a mim se existem avaliações capazes de classificar professores segundo as suas atitudes mentais fixas ou progressivas; e houve firmas de investimento que me pediram que as ajudasse a criar sistemas de avaliação para conseguirem identificar em que empreendedores deveriam investir. Muitas vezes, há organizações que querem usar esses sistemas de avaliação para selecionar e contratar. Os princípios

subjacentes a estes sistemas são: (a) a atitude mental é estática; (b) é inteiramente individual; e (c) essas avaliações revelarão a «verdade» acerca da atitude mental de alguém — se têm uma atitude mental progressiva (ou fixa) e, portanto, se será um bom empregado (ou não). E, quando rotulamos os indivíduos segundo estas crenças, eles dão meia-volta e vão rotular os outros.

No instituto de formação de professores que os meus colegas e eu criámos, vemos professores que adotam esta falsa perspectiva dicotómica sobre a atitude mental a rotularem os alunos com dificuldades de motivação ou desempenho ao dizerem coisas como: «Lamento, mas este miúdo tem uma atitude mental fixa e não há grande coisa a fazer», ou «Esta geração de alunos tem mesmo uma atitude mental fixa». Quando perguntamos aos professores o que estão a fazer para ajudar os alunos a passarem para uma atitude mental progressiva, dizem por vezes: «Isso não me compete. Os alunos têm de ter uma atitude mental progressiva, ou os pais têm de trabalhar com eles para que a desenvolvam». Mas rotular um miúdo como incapaz de mudar é a própria definição de atitude mental fixa — por parte do professor. E, como alguns professores podem querer que a aprendizagem seja fácil e rápida (outra atitude mental fixa), podem interromper os alunos que se debatem com dificuldades — e, portanto, a sua aprendizagem — oferecendo imediatamente as respostas certas, ou sossegando-os: «Não faz mal, nem todos podem ter jeito para a matemática.»

Tudo isto desvirtua aquilo que a atitude mental é, bem como os fatores que determinam a nossa atitude mental em determinado momento. E isso transforma a atitude mental num jogo de passar a culpa, o que não ajuda ninguém.

Se perguntar a alguém qual é a sua atitude mental, a resposta correta será: depende. Mesmo entre aqueles de nós que estudam a atitude mental, ninguém se mantém constantemente numa atitude progressiva. **Dependendo da situação, podemos ativar a nossa atitude mental fixa ou progressiva.**

Chegamos assim ao Espectro da Atitude Mental.

O ESPECTRO DA ATITUDE MENTAL

Em vez de possuímos simplesmente uma atitude mental fixa *ou* progressiva, somos impelidos ao longo de um espectro: ou mais no sentido de uma atitude mental fixa ou de uma atitude mental progressiva, dependendo das circunstâncias. Mas, neste espectro, temos também um ponto de partida padrão. Talvez a sua tendência seja para estar colocado no extremo progressivo, ou a sua resposta inicial aos desafios seja mais fixa. (Não se prenda também excessivamente a esta ideia, pois o nosso ponto de partida pode variar ao longo do tempo e conforme as diversas situações.)



Compreender o ponto padrão da nossa atitude mental pode ser um ponto de partida útil, como mostra o trabalho clássico de Carol Dweck, mas ninguém vive no vazio. De facto, uma das mais surpreendentes descobertas da nossa investigação é acerca de como as pessoas se deslocam ao longo do espectro, com base em estímulos previsíveis e discerníveis em seu redor, razão pela qual as avaliações sobre a atitude mental que visam encontrar a nossa «verdadeira atitude mental» tantas vezes falham o alvo.

CULTURA DA ATITUDE MENTAL

A cultura em nosso redor é uma das *maiores* influências nas nossas crenças, motivações e comportamento. A *cultura da atitude mental* existe ao nível do grupo e da organização.

A cultura da atitude mental é tão poderosa que pode na realidade bloquear a atitude mental progressiva do indivíduo. Mas, quando os líderes se focam no desenvolvimento dos indivíduos, quase sempre

ignoram o impacto da cultura da atitude mental que criaram. Em muitos casos, nem sequer têm consciência dela! Por exemplo, a CEO da Barre3, Sadie Lincoln, criou uma empresa de *fitness* que achava ter uma atitude mental progressiva no seu núcleo, até que um inquérito anónimo ao nível de toda a empresa destruiu a imagem que tanto se esforçara por desenvolver — a de uma líder perfeita que fazia com que tudo parecesse fácil. «Tentei realmente desempenhar esse papel, embora nem sempre fosse verdade», diz Lincoln. «Não percebi que criara uma cultura de perfeição e, em consequência, perdemos autenticidade, confiança e a nossa capacidade para inovarmos em conjunto.» A perfeição é um dos aspetos de uma cultura de atitude mental fixa. Num meio ambiente que exigia um desempenho aparentemente sem esforço e sem falhas (como modelado a partir do topo), as pessoas sentiam-se desmotivadas e desmoralizadas, em vez de revigoradas e inspiradas para assumir desafios. É este o funcionamento de uma cultura de atitude mental. Mesmo uma líder atenta como Sadie Lincoln ficou chocada ao perceber que, em vez de uma Cultura de Crescimento, criara involuntariamente aquilo a que chamo uma Cultura de Génio, uma organização cujas políticas, práticas e normas incorporam crenças de uma atitude mental fixa.

Lincoln sabia que ela e a sua equipa tinham de ultrapassar a sua cultura empresarial, começando por assumir o seu papel na criação de uma atmosfera tóxica. (Veremos como o fez no Capítulo 11.) Não foi fácil — e teve as suas consequências. «Perdi membros da equipa durante este período penoso», disse Lincoln à *Marie Claire*.

Algumas pessoas que adotaram esta cultura de atitude mental fixa da perfeição sem esforço acharam perturbador ver Lincoln a admitir abertamente e a assumir as suas falhas. Mas as pessoas que ficaram ajudaram-na a construir a sua nova cultura de atitude mental progressiva. E, como Lincoln disse a Guy Raz numa entrevista em 2020 sobre *How I Built This*, as lições que a sua equipa aprendeu durante essa altura ajudaram-nos mais tarde a enfrentar com sucesso a pandemia da covid-19 — quando inúmeras outras empresas de

fitness tiveram de fechar portas permanentemente. Apenas alguns dias após fecharem as suas instalações por todo o país, reabriram como uma plataforma de exercício *online*.

Mas os confinamentos foram apenas o início daquilo com que tiveram de se confrontar. Em reação ao movimento Black Lives Matter, Lincoln e a sua equipa recorreram a especialistas e começaram a formular um plano para responder a questões de racismo estrutural, diversidade, equidade e inclusão que tinham identificado no interior da sua organização. Como Lincoln disse a Raz: «Este é um dos momentos mais difíceis, profundos e importantes da nossa história na Barre3 [...] Eu sou uma mulher branca na liderança com imensos privilégios e [construí inconscientemente] uma empresa de líderes que se parecem muito comigo», incluindo as proprietárias de *franchises* e instrutoras. A empresa tem trabalhado com a sua parceira DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão) para formar a liderança e as proprietárias de *franchises* e para reformular o seu impacto e as suas práticas de contratação. Têm partilhado os seus planos publicamente através do blogue da companhia, criaram uma série de parâmetros internos para avaliar o seu progresso e estão a trabalhar no sentido de reformar os seus sistemas para tornarem as políticas centradas na DEI uma prática padrão em toda a organização.

CULTURAS DE GÉNIO E CULTURAS DE CRESCIMENTO

A atitude mental organizacional refere-se às crenças partilhadas acerca da inteligência, do talento e da capacidade que são detidos por um grupo de pessoas numa organização. Esta atitude mental é revelada através dos artefactos culturais do grupo: as suas políticas, práticas, procedimentos, normas comportamentais, mensagens dos líderes e outras pessoas com poder, materiais organizacionais importantes (como o seu *site*, a declaração de missão e outros documentos fundacionais), etc.

As atitudes mentais organizacionais existem também num espectro, que vai da atitude mental fixa à progressiva. As equipas não se limitam a ter uma atitude mental estática; deslocam-se entre elas em resposta a oportunidades e desafios que surgem e à autonomia permitida pela organização como um todo. As crenças da atitude mental organizacional — ou seja, o grau a que um dado grupo acredita que a inteligência, o talento e a capacidade são fixos ou maleáveis — não só influenciam o nosso comportamento e a forma como nos representamos a nós próprios, como também guiam as nossas interações e expectativas em relação aos outros. Estas crenças nucleares moldam a forma como as pessoas pensam, sentem e se comportam num grupo. Nos ambientes de local de trabalho, a cultura da atitude mental tem um efeito reprodutivo com impacto em tudo: colaboração e inovação; quem é contratado, despedido e promovido; comportamento ético (ou não); diversidade e inclusão; sucesso económico ao nível das receitas. Na escola, a cultura da atitude mental afeta as experiências, o empenho e o desempenho dos alunos numa turma e influencia a decisão dos professores e dos administradores acerca de quem é merecedor de material desafiador e investimento adicional.

As organizações com uma atitude mental fixa — ou Culturas de Génio — aceitam e comunicam a ideia de que as capacidades das pessoas são inalteráveis, ou fixas. As pessoas ou «têm» ou «não têm» e pouco se pode fazer para mudar esse facto. As práticas de avaliação «à procura de estrelas» e «*ranking* hierárquico» são um produto habitual das Culturas de Génio com atitude mental fixa. Se a liderança acredita que há uns que «têm» e outros que «não têm», o foco muda naturalmente para a descoberta, recrutamento e promoção de estrelas e para se ignorar, ou despedir, todos os outros. Nas Culturas de Génio, os sistemas encorajam as pessoas a competir umas com as outras para se afirmarem e para se ver quem chega ao topo (muitas vezes, pelos meios que forem necessários).

Ironicamente, quando as pessoas ouvem a expressão «Cultura de Génio» sem contexto, ficam de olhos arregalados. «Oh, gosto

da forma como isso soa!», exclamam. A nossa sociedade tem um fascínio cultural pela ideia de génio e a percepção de que algumas pessoas especiais nasceram com capacidades inatas que estão para lá do alcance do resto das pessoas. Chegamos a falsificar a História para recontar episódios que realçam o génio ou o herói solitário, o qual, por virtude de um talento inato, tem um brilhante momento de «eureka» que muda o mundo. Paradoxalmente, quanto mais as nossas vidas quotidianas exigem interdependência, colaboração e trabalho de equipa, mais parecemos maravilhados com estas narrativas sobre os génios. Como escreve a professora de Harvard, Marjorie Garber, em *The Atlantic*: «Quanto mais a nossa sociedade se afasta da autodeterminação — quanto menos poder o indivíduo parece ter para mudar as coisas — mais idealizamos o génio, o qual, por definição, é o oposto dos comités ou da iniciativa colaborativa. Na verdade, alguma da resistência à ideia de que Shakespeare escreveu as suas peças em colaboração com outros dramaturgos, e mesmo com atores da sua companhia, resulta da nossa residual e ocasionalmente desesperada necessidade de reter esta noção ideal do génio individual.»

Como Garber observa em seguida, Joseph Addison, um cronista da história do génio do século XVIII, descreveu dois tipos de génio populares no início desse século: o natural e o erudito. A pessoa podia exibir o seu brilhantismo desde muito nova, mas podia também desenvolvê-lo por ser industriosa (aquilo a que chamo *esforço efetivo*). Hoje em dia, focamo-nos quase exclusivamente na primeira manifestação, ao ponto de a idolatramos. É por isso que a Cultura do Génio, à primeira vista, parece tão sedutora.

Quando perguntei à Carol Dweck de onde pensa que vem o nosso amor pelo génio, ela especulou: «Penso que uma grande parte advém do legado da hierarquia», explicando que quem está no poder, nasceu privilegiado e frequentou escolas prestigiadas, tende a encontrar formas de justificar a razão pela qual é melhor. O professor de psicologia de Stanford, Claude Steele, expôs uma ideia semelhante:

«Trata-se provavelmente de uma raiz que sustenta uma ideologia de privilégio do poder. A partir do momento em que o têm, têm-no; e, se não o tiverem, não tiveram sorte. Isso garante-me um certo estatuto a mim, que sou um génio e tenho uma elevada capacidade — isso dá-me uma sensação de exclusividade na medida em que as outras pessoas não conseguem lá chegar e é essa a ordem natural das coisas.» Claude acrescentou que este tipo de pensamento «legitima e descontamina o privilégio. A realidade é que me tornei bom porque tive bons alicerces, mas, com a ideia de génio, não tenho de considerar a minha posição nesses termos — posso pensar nela como “este dom que eu tenho”». Consistente com estas análises, a investigação que conduzi mostra que a mentalidade de génio ajuda a manter o *statu quo*. Aqueles que mais beneficiam do *statu quo* — os poucos que são considerados as estrelas — têm interesse, consciente ou inconscientemente, em manter as coisas como estão. Ao mesmo tempo, tira a pressão daqueles que não foram abençoados; afinal de contas, se não sou uma daquelas que «o têm», provavelmente as pessoas esperarão menos de mim.

Talvez seja por isso lógico que tendamos a construir Culturas de Génio. Com um génio ao leme — como muitos que podemos encontrar, espalhados pela organização — deveremos ser extremamente bem-sucedidos, não é? Mas não é isso que indica a minha investigação. Como veremos nos capítulos seguintes, ironicamente, as Culturas de Génio produzem frequentemente *menos* génio — ou seja, tendem a apresentar bastante menos inovação, criatividade, crescimento sustentado, resultados consistentes, etc. A motivação das pessoas, a vontade de assumir os tipos de riscos que levam à próxima grande ideia ou inovação, o desejo de colaborar com os colegas ou companheiros de outros setores, podem ser bastante refreados numa cultura de prova e desempenho de perfeição sem esforço estabelecida pelas Culturas de Génio.

Inversamente, com a sua ênfase na aceitação da complexidade, da possibilidade e do esforço dedicado, as culturas de atitude mental

progressiva — ou Culturas de Crescimento — podem por vezes parecer mais exigentes. Numa organização em que a aprendizagem é contínua, há sempre mais formas de melhorar e novos horizontes a desbravar.

Contudo, as pessoas muitas vezes entendem erradamente a atitude mental progressiva como sendo mais branda e menos rigorosa, e as Culturas de Crescimento como aquelas em que os líderes oferecem uma imerecida compreensão, positividade e infintos reforços, ao mesmo tempo que premeiam mais o esforço do que os resultados. Mas isso vai contra a evidência da minha investigação, que mostra que os estudantes universitários de turmas em que o professor cria uma cultura de atitude mental progressiva, por exemplo, não acham as aulas desse professor nem mais fáceis, nem menos rigorosas. Pelo contrário, descrevem as aulas como muito exigentes e, por vezes, absolutamente irritantes. Quando um professor adota uma atitude mental progressiva perante uma turma, irá desafiar os estudantes a que se ultrapassem para aprender e crescer. Estes professores não se contentarão com que um aluno atinja um determinado nível de aprendizagem; insistem num aperfeiçoamento contínuo, mesmo com aqueles estudantes que já se estão a sair bem. Da perspetiva dos estudantes, isto nem sempre é agradável. Mas tendem a apreciá-lo a longo prazo, porque irão ter melhores resultados e aprender mais.

As pessoas em Culturas de Crescimento acreditam que o talento e a capacidade podem ser desenvolvidos com esforço, persistência, boas estratégias, procura de ajuda e apoio. É-lhes muitas vezes pedido que reflitam sobre o seu progresso e desenvolvimento, em vez de apenas relatarem se atingiram, ou não, o seu objetivo. É-lhes pedido também que identifiquem aquilo que foi feito para gerar esse progresso (incluindo as coisas que falharam e não apenas aquelas que tiveram êxito). Finalmente, é-lhes pedido que usem esse conhecimento para melhorar a organização. As Culturas de Crescimento oferecem estratégias e estruturas tangíveis que encorajam a inovação

e expandem as capacidades da sua força de trabalho. Isto é, o compromisso de uma Cultura de Crescimento com o desenvolvimento é exigente — requer esforço, atenção e dedicação para identificar proativamente formas de melhorar — mas, crucialmente, os indivíduos não são deixados sozinhos nessa tarefa; a organização fornece apoio e recursos para ajudar as pessoas no seu percurso.

A minha investigação mostra que a cultura de atitude mental de uma organização influencia cinco formas habituais de as pessoas trabalharem bem em conjunto (ou não): colaboração; inovação; tomada de risco e resiliência; integridade e comportamento ético; e diversidade, equidade e inclusão (DEI). Estas *normas comportamentais* (definidas como regras não escritas de comportamentos que são considerados aceitáveis, ou desejáveis, dentro de um grupo) ligam-se frequentemente entre si, de tal modo que, quando uma equipa tem problemas com a colaboração e inovação, em geral tem também dificuldades com a tomada de risco, a ética e a DEI. Na Segunda Parte, irei mostrar como a cultura de atitude mental molda cada uma destas normas e como pode aperfeiçoá-las para construir confiança, satisfação dos empregados e empenho na organização e, claro, lucro. Sei que é muita coisa e é razoável que me pergunte como sabemos que tudo isso é moldado pela cultura de atitude mental.

Atitude Mental Organizacional como um Sistema para a Criação de Sentido

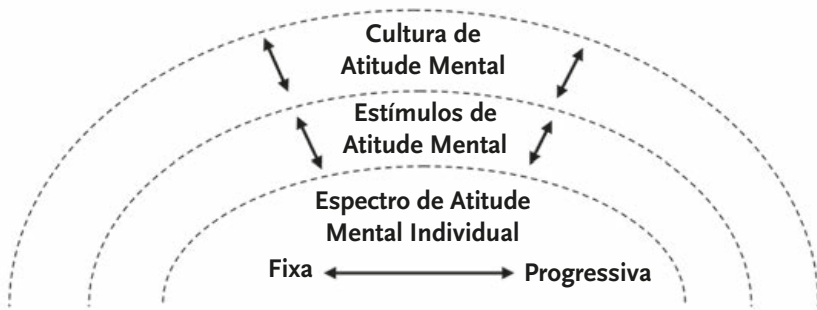
A atitude mental organizacional poderá basear-se numa crença partilhada, mas tem uma série de implicações para as outras crenças, objetivos e comportamentos das pessoas. Quando deparamos com reveses, quando nos é exigido que canalizemos um esforço substancial para o nosso trabalho, ou quando precisamos de dominar uma nova área, as crenças nucleares sobre atitude mental adotadas por uma organização dizem às pessoas qual será a melhor forma

de lhes reagir. Nas Culturas de Crescimento, os estímulos à nossa volta incitam-nos a interpretar esses desafios como oportunidades para expandirmos as nossas capacidades e nos desenvolvermos profissionalmente e como pessoas. Nas Culturas de Génio, temos uma maior possibilidade de interpretar estas situações como um motivo para nos defendermos e provarmos do que somos capazes, mesmo à custa dos outros, se for necessário. Em vez de aprendermos, procuramos elevar o nosso estatuto, ou proteger a nossa posição.

As organizações não incorporam por completo nem uma Cultura de Génio nem uma Cultura de Crescimento em todas as alturas e em todos os contextos; não são monolíticas. Tal como no caso da atitude mental individual, a atitude mental organizacional existe num espectro. E, embora seja muitas vezes reconhecível uma cultura geral de atitude mental ao nível da organização (a situação de partida cultural), dentro das organizações existe frequentemente uma variedade de *microculturas de atitude mental*. Por exemplo, embora a organização como um todo possa incorporar uma atitude mental mais fixa, certas divisões, departamentos ou equipas podem estar mais orientadas para o crescimento.

Depois, temos a atitude mental ao nível individual. Através da investigação, isolámos quatro situações comuns previsíveis, chamadas *estímulos de atitude mental*, que nos levam a assumir a nossa atitude mental fixa ou progressiva. (O leitor e outras pessoas podem ter estímulos que não estão aqui listados, mas estes são aqueles que, de acordo com as análises da literatura e as experiências episódicas no trabalho com várias organizações, surgiram com maior consistência.) É útil compreender estas situações porque nos fornecem uma visão acerca das alturas em que tendemos a incorporar a nossa atitude mental fixa e a forma de nos deslocarmos para a atitude mental progressiva. Trataremos de tudo isso na Terceira Parte. (E, se estiver um pouco confuso sobre como tudo isto se encaixa, não se preocupe — irei tratar de todos esses aspetos à medida que formos avançando.)

Por agora, consideremos a ilustração da atitude mental pessoal do início deste capítulo. Em vez de duas cabeças concorrentes, eis uma imagem mais adequada de como opera a atitude mental. Esta versão considera a influência tanto da cultura de atitude mental como dos estímulos de atitude mental que fazem com que nos desloquemos ao longo do espectro entre as nossas crenças pessoais de atitude mental fixa e progressiva.



Embora os indivíduos tenham algum controlo sobre as suas crenças de atitude mental pessoal, os fatores externos, como a cultura de atitude mental da organização, desempenham um grande e subestimado papel na formação dos nossos pensamentos, motivações e comportamento.

A sua organização tem uma cultura de atitude mental — a questão é: sabe qual é e em que aspetos o afeta a si e aos outros que dela fazem parte?

Como criar e manter uma mentalidade de crescimento na cultura de qualquer organização.

A visão do potencial individual foi transformada aquando da edição do bestseller *Mindset – A Atitude Mental para o Sucesso*, de Carol S. Dweck. Agora, em *Culturas de Crescimento*, a sua protegida, a reconhecida e premiada psicóloga social Mary C. Murphy, não só reforça essa ideia, como mostra que a mentalidade transcende os indivíduos. Uma cultura de crescimento pode transformar qualquer grupo, equipa ou sala de aula, permitindo atingir novos objetivos, ao mesmo tempo que ajuda cada um de nós a alcançar o seu potencial.

Baseado em trabalho de investigação realizado ao longo de uma década, este livro revela que as organizações e as equipas orientadas para o crescimento inspiram uma aprendizagem mais profunda, estimulam a colaboração, fomentam a inovação e criam a confiança necessária para assumir riscos.

Com base em exemplos práticos do seu trabalho com empresas da *Fortune 500*, *startups* e escolas, Mary C. Murphy demonstra que a cultura de mentalidade de uma organização é a chave para o sucesso dos indivíduos, das equipas e de toda a organização. E revela também que as grandes ideias surgem de pessoas de todas as origens e a todos os níveis, e não apenas daquelas que são consideradas brilhantes ou talentosas.

«Um livro de leitura obrigatória para todos os que se interrogam sobre como criar uma cultura que apoie a inovação, a tomada de riscos, a integridade e a inclusão.»

Angela Duckworth, autora de *Grit: O Poder da Paixão e da Perseverança*



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt
penguinlivros

ISBN: 978-989-583-471-6



9 789895 834716