

# GROWING MINDS

O PODER DE ACREDITAR  
QUE SE PODE SEMPRE MELHORAR



Liliana Silva Cerqueira

Autora de *O Livro da Selva Empresarial, dez mandamentos de sobrevivência*



Liliana Silva Cerqueira é formada em psicologia e pós-graduada em terapias cognitivo-comportamentais, e gestão estratégica de recursos humanos.

Com cerca de vinte anos de experiência profissional como gestora de recursos humanos em ambientes empresariais, as suas áreas de competência incluem estratégia e desenvolvimento organizacional, mudança organizacional, desenvolvimento de liderança, coaching de desempenho, de carreira e gestão de talentos.

É, atualmente, consultora na área de recursos humanos e *coach* executiva.

Fundou a Growing Minds, Inc. uma consultora de gestão de pessoas e cultura que ajuda organizações e suas pessoas a melhorar a sua mentalidade de crescimento, potencial e resultados.

A sua missão é apoiar processos de transformações positivas, levando a que indivíduos e organizações adotem novos sistemas de pensamento e acção que valorizem o potencial humano e construam uma melhor humanidade e a índices superiores de realização profissional.

## INDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
SOZINHA NA MULTIDÃO .....	6
PORQUÊ LER ESTE LIVRO.....	9
<b>PARTE 1</b> .....	<b>10</b>
MANIFESTO PESSOAL .....	11
MUDAR, ou simplesmente, DESCONGELAR AS CÉLULAS .....	23
O PODER DO «AINDA NÃO» .....	30
O FINAL DA ESCADA-ROLANTE .....	38
<b>PARTE 2</b> .....	<b>41</b>
CULTURA DE MENTALIDADE DE CRESCIMENTO .....	42
<i>Como criar uma mudança de cultura baseada na mentalidade de crescimento</i> .....	54
<i>O «novo normal» ou, simplesmente, a vida durante a pandemia COVID-19</i> .....	65
<b>PARTE 3</b> .....	<b>68</b>
MIND REDESIGN .....	69

Aos meus Pais, ao D. e aos nossos filhos, G. e D., com profunda gratidão e amor.

## INTRODUÇÃO

## SOZINHA NA MULTIDÃO

«É preciso um grande caos interior para parir uma estrela que dança» -

*F. Nietzsche*

Li esta frase, pela primeira vez, há cerca de dois anos nas paredes da estação «Parque» da linha azul do metropolitano de Lisboa. Como um poderoso *insight*, esta acompanhou-me durante muito tempo nas reflexões e escolhas que, entretanto, fiz na minha vida, nomeadamente a de escrever este livro.

Desde a publicação do meu primeiro livro, em 2012<sup>1</sup>, que eu sentia uma vontade enorme de voltar à escrita e passar uma mensagem minha para o mundo, como uma espécie de catarse e, sobretudo, com um propósito de contribuição.

Quem, como eu, escolheu como profissão trabalhar na área de gestão de recursos humanos conhece bem o peso solitário que trazemos dentro de nós...

Contrariamente a outras profissões existentes numa empresa que requerem pouca ou um menor grau de interação com pessoas, a função de gestor de recursos humanos é, em minha opinião, a mais rica no domínio das relações interpessoais: contactamos regularmente com todas as pessoas de uma empresa - desde a base até ao topo. No entanto, paradoxalmente, apesar da multidão diária é uma função que pode fazer-nos sentir muito sós, dada a informação (muitas vezes) sensível que gerimos. Em mim, pelo menos, tem esse efeito ...

Potenciar e desenvolver o capital humano de uma organização é um enorme desafio. E, como em qualquer processo cujo resultado se nos afigura sempre longe de terminar, há dias em que ganhamos e outros em que saímos derrotados. Felizmente, há que assumir que mais dias a vencer do que o contrário!

---

<sup>1</sup> *O Livro da Selva Empresarial Os dez mandamentos de sobrevivência* - publicado em março 2012 por Gestão Plus, uma chancela da Editora Bertrand.

A minha predisposição natural para observar e escutar mais e falar menos trouxe-me uma melhor capacidade de entender melhor aquilo que está por detrás do que é dito. Potenciou a minha acuidade relacional e isso permitiu-me não só me melhorar como ser humano, como ajudar outros nesse sentido. Para mim, aí reside a beleza do rh...

Efetivamente, ao longo da minha carreira nada me deu mais realização e propósito do que apoiar processos de desenvolvimento de profissionais que, de dia para dia, evoluíam e davam mostras de superação surpreendentes e inspiracionais!

Carl Jung, psiquiatra e psicoterapeuta suíço de referência, ilustrava esta troca de forma muito bonita: afirmava que o encontro entre dois indivíduos era como o contacto entre duas substâncias químicas; se ocorresse uma reação, ambos se transformariam. E, efetivamente, é verdade!

Num mundo actual, no qual todos sabemos que a nossa capacidade de nos adaptarmos é crítica para conseguirmos superar os enormes desafios em constante transformação, as pessoas têm que ser cientistas do seu comportamento! Tal como num laboratório, não se pode ter medo de inovar e de testar novos modelos, paradigmas, pensamentos e, claro, comportamentos. E o teste-reteste terá que, forçosamente, fazer parte do processo como meio de alcançar o resultado desejado.

Evitar expor-se ou testar novas fórmulas impedirá a acção, tornando-nos meros seres passivos e, em última instância, obsoletos e inúteis.

Em contexto profissional, no âmbito do desenvolvimento organizacional, tive oportunidade de testar várias abordagens para potenciar transformação e talento: desde formação comportamental em várias competências, passando por planos de *mentoring*, modelos 70/20/10<sup>2</sup>, *assessment centers*, entre outros, até ter chegado, mais recentemente, ao *coaching*.

Mais do que uma ferramenta, o coaching fez-me «chegar» a uma importante pessoa da qual lhe irei falar a seguir – Carol Dweck<sup>3</sup> – que propôs um conceito psicológico que me fez chegar à redação deste livro e, inevitavelmente, a um novo paradigma de vida.

Os tempos mudam, os anos passam, mas uma constante mantém-se nas empresas – a vontade e necessidade de melhorarem continuamente os seus resultados.

---

<sup>2</sup> Na década de 1990, os professores Morgan McCall, Robert Eichinger e Michael Lombardo, do *Center for Creative Leadership*, na Carolina do Norte (EUA) desenvolveram um modelo de aprendizagem organizacional chamado 70/20/10. O mesmo preconiza que 70% do desenvolvimento decorre *on-the-job*; 20% da aprendizagem deve ser resultado das interações com os outros no ambiente de trabalho e dos *feedbacks* que surgirem e os restantes 10% decorrem de formação, seminários, workshops e cursos, leituras e certificações.

<sup>3</sup> Carol S. Dweck é professora de psicologia na Universidade Stanford e especialista internacional em sucesso e motivação, desenvolveu, ao longo de décadas de pesquisa, um conceito fundamental: a atitude mental com que encaramos a vida, que ela chama de "mindset", é crucial para o sucesso.

Isso é inevitável para a sua sobrevivência e manutenção dos empregos de muitas famílias, como é evidente.

E hoje já nem sequer é ponto de discussão que, para se chegar a esses resultados, a excelência da equipa é condição essencial.

Nos meus primeiros anos de trabalho, no já longínquo ano de 2002, trabalhava numa unidade fabril e pude, desde logo, fazer parte daquilo que, na altura era uma tendência e um movimento que visava melhorar a performance das equipas através da implementação de um sistema de gestão de qualidade total. Integrava, para o efeito, um denominado “círculo de qualidade” e, para mim, era claro que processos mais eficientes geravam menos desperdício e custo, conduzindo a melhores resultados e, consequentemente, melhor serviço prestado ao cliente.

Mais tarde, já a trabalhar numa multinacional de logística alimentar, descobri a doutrina *kaizen*<sup>4</sup>. Fiquei fascinada com a proposta de valor desta filosofia de trabalho: pela primeira vez, a cultura vigente defendia que o erro não era censurado numa empresa e era visto como uma oportunidade de melhoria e de aprendizagem. Para além de simples, as ferramentas e os métodos propostos produziam importantes transformações nos hábitos de muitas pessoas, melhorando a sua vida diária no trabalho e promovendo uma comunicação mais efetiva entre todos. Participei de projectos e entendi, claramente, que na aplicação no terreno, como a resistência humana inicial surgia sempre perante contextos de mudança. Apesar de tudo, tive a oportunidade de assistir a incríveis mudanças de atitude quando as pessoas, ainda que por vezes quase que «obrigadas» a aderir aos novos métodos, acabavam elas mesmas por se deslumbrar com os resultados que obtinham. Partilho consigo estas experiências porque, a par da psicologia, existem muitos outros métodos e ferramentas que ajudam – quem assim o ambiciona – a tornar-se melhor, de dia para dia.

Combinadas estas novas ferramentas com aquelas que já trazia da psicologia e da gestão, fiquei mais equipada para aportar valor não só no meu contexto profissional, como nas minhas outras esferas da vida.

Do «caos interior» nasceu a estrela que dança – um livro que se propõe como uma ferramenta para quem sabe e acredita que está sempre num processo de melhoria contínua.

---

<sup>4</sup> *Kaizen* é um termo japonês que pode ser traduzido literalmente como “O ato de melhorar pontos negativos”. A tradução mais popular é ‘mudar para melhor’ e também significa melhorar. De acordo com o Novo Dicionário Americano Oxford, *kaizen* é “uma filosofia de negócios japonesa de melhoria contínua das práticas de trabalho, eficiência pessoal, etc.”



## PORQUÊ LER ESTE LIVRO?

Para quem - como eu - acredita que as competências e aptidões humanas podem ser continuamente desenvolvidas e quer evoluir e melhorar, este livro poderá dar-lhe importantes noções sobre como esse processo se desenvolve e como o potenciar. Isto claro, tendo sempre em consideração que existem limites, sejam eles físicos, cognitivos, socioeconómicos, entre outros.

Este livro não é, de forma absoluta, um manifesto de utopia que defende que qualquer um pode ser e fazer o que quiser, utilizando técnicas avulso de visualização ou outras do género.

Existem, infelizmente, muitos pseudo-gurus que, atualmente, espalham esse *slogan*. Para mim, para além de desonesto, tal é socialmente irresponsável. Gera estados de desmotivação e de confusão muitas vezes graves, em quem tenta e não consegue o seu objetivo ou sonho. Eu sei que, por mais que sonhasse, aos quarenta anos de idade estou impedida de me tornar uma estrela do basquetebol da NBA, como aspirava aos catorze anos!

Se lidera equipas e, como qualquer gestor, sofre a pressão dos resultados ou, pura e simplesmente, procura ferramentas para se desenvolver e potenciar a sua liderança, este livro poderá auxiliá-lo nesse processo.

E, claro, se tal como eu, tem como missão apoiar as organizações a transformarem-se continuamente em lugares vibrantes, inovadores, criativos no qual o centro da ação esteja em desenvolver as suas pessoas e torna-las em aprendizes para toda a vida, acredito que a partilha e testemunhos que encontrará neste livro poderão servir de inspiração para que possa criar as suas próprias iniciativas, adaptadas aos seus desafios.

Porém, é chegado o momento do *disclaimer*: os resultados diretos da mudança de mentalidade que proponho neste livro não são consequência directa e imediata de resultados e lucros financeiros e operacionais. Desenvolver uma mentalidade de crescimento nas pessoas exige tempo e muito treino, avanços e recuos. No entanto, investir neste propósito é muito mais grandioso, amplo e sustentável do que o «simples e imediato» objetivo de aumentar os lucros da sua empresa. É valorizar a sua empresa através do seu capital humano.