

Um clássico da psicologia
em versão revista e atualizada

Carol S. Dweck, ph.D.

MINDSET

A nova psicologia do sucesso



Publicado anteriormente como
Por que algumas pessoas fazem sucesso e outras não



Carol S. Dweck, ph.D.

Mindset

A nova psicologia do sucesso

TRADUÇÃO
S. Duarte



Sumário

Introdução

1. OS MINDSETS

Por que as pessoas são diferentes?

O que tudo isso significa para você? Os dois tipos de mindset

Uma visão a partir de cada mindset

Mas, então, qual é a novidade?

Autopercepção: quem tem ideias precisas sobre suas capacidades e limitações?

O que o futuro nos reserva

2. POR DENTRO DOS MINDSETS

Sucesso tem a ver com aprendizado ou serve para provar que você é inteligente?

Os mindsets mudam o significado de fracasso

Os mindsets mudam o significado de esforço

Perguntas e respostas

3. A VERDADE SOBRE APTIDÃO E REALIZAÇÃO

Mindset e desempenho escolar

Aptidão artística é um dom?

O perigo dos elogios e dos rótulos positivos

Os rótulos negativos e como funcionam

4. ESPORTES: O MINDSET DE UM CAMPEÃO

A noção de talento nato

“Caráter”

O que é sucesso?

O que é fracasso?

Assumir o controle do sucesso

O que significa ser uma estrela?

Ouvindo os mindsets

5. NEGÓCIOS: MINDSET E LIDERANÇA

A Enron e o mindset do talento

Organizações que crescem

Um estudo sobre mindset e decisões gerenciais

Liderança e o mindset fixo

Líderes de mindset fixo em ação

Líderes de mindset de crescimento em ação

Um estudo sobre processos de grupo

Pensamento de grupo versus nós pensamos

A geração elogiada chega ao mercado de trabalho

Negociadores nascem negociadores?

Treinamento corporativo: gestores nascem gestores?

Líderes nascem líderes?

Mindsets organizacionais

6. RELACIONAMENTOS: MINDSETS APAIXONADOS (OU NÃO)

Relacionamentos são diferentes

Mindsets que se apaixonam

O parceiro como inimigo

Competição: quem é o melhor?

Desenvolver-se no relacionamento

Amizade

Timidez

Bullies e vítimas: vingança revisitada

7. PAIS, PROFESSORES E TÉCNICOS ESPORTIVOS: DE ONDE VÊM OS MINDSETS?

Pais (e professores): mensagens sobre sucesso e fracasso

Professores (e pais): do que é feito um grande professor (ou pai)?

Técnicos esportivos: vencer por meio do mindset

Falso mindset de crescimento

Nosso legado

8. MUDANÇA DE MINDSET

A natureza da mudança

Conferências sobre mindsets

Um workshop sobre mindset

Cerebrologia

Algo mais sobre a mudança

Abrindo-se ao crescimento

Pessoas que não desejam mudar

Mudando o mindset do seu filho

Mindset e força de vontade

Conservação da mudança

A jornada em direção a um (verdadeiro) mindset de crescimento

Aprender e ajudar a aprender

O caminho à frente

Notas

Livros recomendados

Introdução

Um dia meus alunos se reuniram comigo e me obrigaram a escrever este livro. Queriam que outras pessoas pudessem utilizar nosso trabalho para melhorar suas vidas. Era um projeto que eu queria realizar havia muito tempo, e se tornou minha prioridade.

Meu trabalho faz parte de uma tradição da psicologia que mostra o poder das crenças pessoais. Podemos ter ou não consciência dessas crenças, mas elas têm forte influência sobre aquilo que desejamos e sobre nossas chances de consegui-lo. Essa tradição demonstra também como a mudança das crenças individuais, mesmo as mais simples, é capaz de produzir efeitos profundos.

Com este livro você aprenderá como uma simples crença a respeito de si mesmo, uma crença que descobrimos em nossas pesquisas, orienta grande parte de sua vida. De fato, permeia *cada* parte de sua vida. Uma parcela significativa do que você acredita ser sua personalidade na verdade é gerada por esse “mindset”. E muito do que impede a realização de seu potencial é também produto dele.

Até hoje nenhum livro explicou como funciona esse mindset nem demonstrou como é possível utilizá-lo em nossa vida. Rapidamente você compreenderá os grandes homens e mulheres — nas ciências e nas artes, nos esportes e nos negócios —, assim como aqueles que não conseguiram se destacar. Compreenderá seus parceiros, seu chefe, seus amigos e seus filhos. Verá como libertar seu potencial, assim como o de seus filhos.

É um privilégio partilhar minhas descobertas com você. Além de relatos sobre as pessoas que participaram de minha pesquisa, apresento nos capítulos a seguir histórias tiradas de manchetes de jornais e baseadas em minha própria vida e experiência, para que você possa ver o mindset em ação. (Na maior parte dos casos, os nomes e as informações pessoais foram modificados para preservar o anonimato; em alguns, diversas pessoas foram condensadas em uma só, a fim de demonstrar uma ideia com mais clareza. Certos diálogos foram recriados de memória; procurei reproduzi-los da melhor maneira possível.)

Ao final de cada capítulo e em todo o último capítulo, mostro a você maneiras de aplicar as lições — formas de reconhecer o mindset que está orientando sua vida, compreender seu funcionamento e modificá-lo, caso deseje.

Quero aproveitar a oportunidade para agradecer a todos os que possibilitaram minha pesquisa e este livro. Meus alunos fizeram de minha carreira de pesquisadora uma imensa alegria. Espero que tenham aprendido comigo tanto quanto aprendi com eles. Também quero agradecer às organizações que deram apoio à nossa pesquisa: a Fundação William T. Grant, a Fundação Nacional de Ciência, o Departamento de Educação, o Instituto Nacional de Saúde Mental, o Instituto Nacional de Saúde Infantil e Desenvolvimento Humano, a Fundação Spencer e a Fundação Raikes.

Os funcionários da Random House formaram a equipe mais estimulante que eu poderia desejar: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry e, mais do que quaisquer outras pessoas, minhas editoras,

Caroline Sutton e Jennifer Hershey. Seu entusiasmo pelo meu livro e suas valiosas sugestões fizeram toda a diferença. Agradeço a meu extraordinário agente, Giles Anderson, assim como a Heidi Grant, por ter me colocado em contato com ele.

Sou grata a todos os que me deram sugestões e feedbacks, mas agradeço especialmente a Polly Shulman, Richard Dweck e Maryann Peshkin, por suas extensas e penetrantes observações. Finalmente, agradeço a meu marido, David, pelo amor e entusiasmo, que conferem uma dimensão maior à minha vida. Seu apoio durante todo este projeto foi excepcional.

Meu trabalho trata de crescimento, e ajudou a estimulá-lo em mim. Desejo que produza o mesmo efeito em você.

1. Os mindsets

Quando eu era uma jovem pesquisadora, em início de carreira, aconteceu algo que mudou minha vida.¹ Eu era obcecada pela ideia de compreender como as pessoas lidam com fracassos, e resolvi estudar esse tema observando como os estudantes lidavam com problemas difíceis. Assim, levei várias crianças, uma de cada vez, a uma sala em sua escola, onde as deixei ficar à vontade com uma série de quebra-cabeças para resolver. Os primeiros eram bastante fáceis, mas os seguintes iam ficando mais difíceis. Enquanto as crianças resmungavam, suavam e se esforçavam, eu observava suas estratégias e investigava o que pensavam e sentiam. Esperava encontrar diferenças no modo como enfrentavam as dificuldades, mas percebi uma coisa que jamais havia imaginado.

Diante dos quebra-cabeças difíceis, um menino de dez anos puxou a cadeira para mais perto, esfregou as mãos, estalou os lábios e exclamou: “Adoro um desafio!”. Outro, lutando com os quebra-cabeças, ergueu os olhos com uma expressão satisfeita e disse, com ar de autoridade: “Sabe, eu *já esperava* aprender alguma coisa com isso!”.

O que há de errado com eles?, pensei. Sempre havia achado que uma pessoa ou sabia lidar com o fracasso ou não sabia. Nunca imaginara que alguém pudesse *gostar* do fracasso. Essas crianças seriam excepcionais ou teriam encontrado alguma coisa nova?

Todos temos um exemplo a seguir, alguém que nos indicou o caminho num momento crítico de nossas vidas. Aquelas crianças se tornaram meus modelos de comportamento. Evidentemente sabiam algo que eu desconhecia, e eu estava decidida a descobrir o que era — a entender o tipo de mindset capaz de transformar o fracasso em um dom.

Que sabiam elas? Sabiam que as qualidades humanas, tais como as habilidades intelectuais, podem ser cultivadas por meio do esforço. E era isso que estavam fazendo — tornando-se mais inteligentes. Não apenas o fracasso não as desestimulava, como nem sequer imaginavam que estivessem fracassando. Achavam que estavam aprendendo.

Eu, por outro lado, achava que as qualidades humanas eram esculpidas em pedra. Ou você era inteligente ou não era, e o fracasso significava que não era. Simples assim. Se conseguia planejar os êxitos e evitar os fracassos (a qualquer custo), poderia continuar sendo inteligente. Os esforços, os erros e a perseverança não faziam parte desse panorama.

A questão de saber se as qualidades humanas podem ser cultivadas ou se são imutáveis é antiga. A novidade é o que essas crenças significam para você: quais são as consequências de imaginar que nossa inteligência ou nossa personalidade são características que podemos desenvolver, em vez de constituírem algo fixo, um traço profundamente arraigado? Examinaremos inicialmente o antiquíssimo e feroz debate a respeito da natureza humana e em seguida voltaremos à questão de saber o que tais crenças significam para você.

Desde o começo dos tempos, as pessoas pensaram, agiram e viveram de modo diverso umas das outras. Obviamente alguém iria querer saber por que as pessoas eram diferentes — por que algumas são mais inteligentes ou mais éticas — e se havia alguma coisa que as tornava permanentemente distintas. Essa questão foi vista de duas maneiras pelos estudiosos. Alguns afirmavam que havia forte base física para as diferenças, que as tornava inevitáveis e inalteráveis. Ao longo do tempo, a essas alegadas diferenças físicas foram acrescentados as protuberâncias cranianas (frenologia), o tamanho e a forma do crânio (craniologia) e, hoje em dia, os genes.²

Outros apontaram para a grande diversidade de formação de cada pessoa, suas experiências, o treinamento ou formas de aprendizado. Talvez você se surpreenda ao saber que um dos grandes defensores dessa opinião foi Alfred Binet, inventor do teste de quociente de inteligência (QI).³ Seria o objetivo desse teste resumir a inteligência imutável das crianças? Na verdade, não. Binet, francês que trabalhou em Paris no início do século xx, pretendia identificar as crianças que não estivessem obtendo êxito no aprendizado nas escolas públicas parisienses, *a fim de possibilitar a criação de novos programas educativos que permitissem a sua recuperação*. Sem negar as diferenças individuais nos intelectos infantis, Binet acreditava que a educação e a prática seriam capazes de produzir mudanças fundamentais na inteligência. Eis um trecho de uma de suas principais obras, *Ideias modernas sobre as crianças*, no qual ele resume o trabalho que realizou com centenas de crianças que tinham dificuldades de aprendizado:

Alguns filósofos modernos [...] afirmam que a inteligência de um indivíduo é uma quantidade fixa, uma quantidade que não pode ser aumentada. Devemos reagir e protestar contra esse pessimismo brutal. [...] Com a prática, o treinamento e, acima de tudo, o método, somos capazes de aperfeiçoar nossa atenção, nossa memória e nossa capacidade de julgamento, tornando-nos literalmente mais inteligentes do que éramos antes.⁴

Quem terá razão? Hoje em dia, a maioria dos especialistas concorda que não há uma única resposta. Não se trata de natureza *ou* estímulo, genes *ou* meio ambiente. A partir da concepção, há um intercâmbio constante entre uma coisa e outra. Com efeito, como diz Gilbert Gottlieb, eminente neurocientista, não apenas os genes e o meio ambiente cooperam entre si à medida que nos desenvolvemos, como os genes *necessitam* da contribuição do meio ambiente, a fim de funcionar de maneira adequada.⁵

Ao mesmo tempo, os cientistas estão percebendo que as pessoas têm maior capacidade do que se havia imaginado para aprender e desenvolver o cérebro durante toda a vida. É claro que cada um possui uma dotação genética específica. As pessoas podem ter diferentes temperamentos e aptidões no início de suas vidas, mas evidentemente a experiência, o treinamento e o esforço pessoal conduzem-nas no restante do percurso. Robert Sternberg, o guru da inteligência na atualidade, escreveu que o principal modo de aquisição de conhecimento especializado “não é alguma capacidade prévia e fixa, e sim a dedicação com objetivo”.⁶ Ou, como reconheceu seu precursor Binet, nem sempre as pessoas que começam a vida como as mais inteligentes acabam sendo as mais inteligentes.

Ouvir opiniões de sábios sobre assuntos científicos é uma coisa. Outra é compreender de que forma essas opiniões se aplicam a você. Minhas pesquisas ao longo de vinte anos demonstraram que *a opinião que você adota a respeito de si mesmo* afeta profundamente a maneira pela qual você leva sua vida. Ela pode decidir se você se tornará a pessoa que deseja ser e se realizará aquilo que é importante para você. Como acontece isso? Como pode uma simples crença ter o poder de transformar sua psicologia e, conseqüentemente, sua vida?

Acreditar que suas qualidades são imutáveis — o *mindset fixo* — cria a necessidade constante de provar a si mesmo seu valor. Se você possui apenas uma quantidade limitada de inteligência, determinada personalidade e certo caráter moral, nesse caso terá de provar a si mesmo que essas doses são saudáveis. Não lhe agradaria parecer ou sentir-se deficiente quanto a essas características fundamentais.

Alguns de nós aprendemos a adotar esse mindset desde a tenra infância. Ainda criança, eu me preocupava em ser inteligente, mas o verdadeiro mindset ficou na verdade marcado em mim por causa da sra. Wilson, minha professora da sexta série. Ao contrário de Alfred Binet, ela achava que os resultados do QI revelavam exatamente quem eram as pessoas. Nossas carteiras na sala eram arrumadas em ordem de QI, e somente os alunos de QI mais elevado eram encarregados de transportar a bandeira, cuidar dos apagadores ou levar um bilhete ao diretor. Além da ansiedade que diariamente provocava com sua atitude julgadora, criava também um mindset fixo no qual cada criança da classe tinha um objetivo primordial: parecer inteligente, não boba. Quem poderia se ocupar de aprender, ou achar isso divertido, quando a totalidade de nosso ser se sentia ameaçada cada vez que ela nos dava uma prova ou nos interrogava na aula?

Já vi inúmeras pessoas que têm o único objetivo essencial de provar a si mesmas — na sala de aula, em suas carreiras e em seus relacionamentos. Cada situação exige uma confirmação de sua inteligência, personalidade ou caráter. Cada situação passa por uma avaliação: *Terei sucesso ou fracassarei? Farei papel de tolo ou me mostrarei inteligente? Serei aceito ou rejeitado? Vou me sentir vencedor ou derrotado?*

Mas não é fato que nossa sociedade valoriza a inteligência, a personalidade e o caráter? Não é normal querer desenvolver essas características? Sim, mas...

Há outro mindset no qual essas características não são simplesmente como cartas de baralho que você recebe e com as quais tem de viver, sempre tentando convencer a si mesmo e aos demais que tem um *royal flush* nas mãos, quando no íntimo teme ter somente um par de dez. Nesse outro mindset, as cartas recebidas constituem apenas o ponto de partida do desenvolvimento. Esse *mindset de crescimento* se baseia na crença de que você é capaz de cultivar suas qualidades básicas por meio de seus próprios esforços. Embora as pessoas possam diferir umas das outras de muitas maneiras — em seus talentos e aptidões iniciais, interesses ou temperamentos —, cada um de nós é capaz de se modificar e desenvolver por meio do esforço e da experiência.

Será que as pessoas dotadas desse mindset acreditam que qualquer um pode se tornar qualquer coisa, que qualquer pessoa com a motivação ou a instrução adequada pode se transformar em um Einstein ou em um Beethoven? Não, mas acreditam que o verdadeiro potencial de uma pessoa é desconhecido (e impossível de ser conhecido); que não se pode prever o que alguém é capaz de realizar com anos de paixão, esforço e treinamento.

Você sabia que Darwin e Tolstói foram considerados alunos medianos? Que Ben Hogan, um dos

maiores jogadores de golfe de todos os tempos, era completamente descoordenado e desajeitado quando criança? Que a fotógrafa Cindy Sherman, que aparece praticamente em todas as listas dos artistas mais importantes do século XX, *foi reprovada* em seu primeiro curso de fotografia? Que Geraldine Page, uma de nossas maiores atrizes, foi aconselhada a abandonar a profissão por falta de talento?

Você pode agora perceber como a crença de que é possível desenvolver as qualidades desejadas cria uma paixão pelo aprendizado. Por que perder tempo provando constantemente a si mesmo suas grandes qualidades se você pode se aperfeiçoar? Por que ocultar as deficiências em vez de vencê-las? Por que procurar amigos ou parceiros que nada mais farão do que dar sustentação a sua autoestima, em vez de outros que o estimularão efetivamente a crescer? E por que buscar o que já é sabido e provado, em vez de experiências que o farão se desenvolver? A paixão pela busca de seu desenvolvimento e por prosseguir nesse caminho, mesmo (e especialmente) quando as coisas não vão bem, é o marco distintivo do mindset de crescimento. Esse é o mindset que permite às pessoas prosperar em alguns dos momentos mais desafiadores de suas vidas.

Para ter uma melhor visão do funcionamento dos dois mindsets, imagine — da forma mais vívida possível — que você é um jovem num dia realmente ruim:

Certo dia, você está numa aula muito importante para você, e da qual gosta muito. O professor entrega aos alunos as provas de meio de semestre corrigidas. Sua nota foi cinco. Você fica muito decepcionado. Naquela tarde, ao voltar para casa, descobre que seu carro foi multado por estacionamento em local proibido. Completamente frustrado, você telefona para seu melhor amigo para compartilhar tudo o que lhe aconteceu, mas ele não lhe dá muita atenção.

O que você pensaria? O que sentiria? O que faria?

As pessoas que adotam o mindset fixo me responderam assim: “Eu me sentiria rejeitado”, “Sou um fracasso total”, “Sou um idiota”, “Sou um perdedor”, “Me sentiria inútil e tolo — todos os outros são melhores do que eu”, “Sou um lixo”. Em outras palavras, entenderiam o que aconteceu como uma medida direta de sua competência e de seu valor.

Eis o que pensariam sobre suas vidas: “Minha vida é lamentável”, “Não tenho vida”, “Alguém lá em cima não gosta de mim”, “Todos estão contra mim”. “Alguém quer acabar comigo”, “Ninguém gosta de mim, todos me odeiam”, “A vida é injusta e todos os esforços são inúteis”, “A vida é um horror. Sou um idiota. Nada de bom me acontece”, “Sou a pessoa mais sem sorte do mundo”.

Perdão, mas houve morte e destruição ou simplesmente uma nota baixa, uma multa e um telefonema desagradável?

Serão essas apenas pessoas com baixa autoestima? Ou serão pessimistas de carteirinha? Não. Quando não estão lidando com o fracasso, sentem-se tão valiosas e otimistas — e inteligentes e atraentes — quanto as que adotam o mindset de crescimento.

Então, de que maneira lidam com o fracasso? “Eu não me preocuparia em perder tempo me esforçando para fazer bem qualquer coisa.” (Em outras palavras, não deixarei que ninguém me avalie novamente.) “Não farei nada.” “Ficarei na cama.” “Vou encher a cara.” “Vou comer.” “Vou dar uma bronca em alguém se tiver oportunidade.” “Vou comer chocolate.” “Vou ouvir música e ficar de cara feia.” “Vou entrar no armário e ficar lá dentro.” “Vou arranjar uma briga com alguém.” “Vou chorar.” “Vou quebrar alguma coisa.” “Que mais posso fazer?”

Que mais posso fazer! Vejam, quando elaborei aquela situação hipotética, determinei que a nota fosse cinco, e não dois, que a prova fosse do meio do semestre, e não a final, que fosse uma multa, e não um acidente. O amigo do protagonista “não lhe deu muita atenção”, mas não o rejeitou completamente. Nada do que aconteceu era catastrófico ou irreversível. Mesmo assim, a partir dessa matéria-prima o mindset fixo criou o sentimento de completo fracasso e paralisia.

Quando propus a mesma situação a pessoas de mindset de crescimento, eis o que responderam:

“Preciso me esforçar mais na matéria e ser mais cuidadoso quando estacionar o carro. E imagino que meu amigo tenha tido um dia difícil”.

“A nota cinco mostra que devo me dedicar muito mais às aulas, mas ainda tenho o resto do semestre para melhorar a média”.

Houve muitas outras respostas como essas, mas acho que você já entendeu. Como essas pessoas enfrentariam o fracasso? Diretamente.

“Eu começaria a pensar em estudar com mais empenho (ou estudar de maneira diferente) para a próxima prova da matéria, pagaria a multa e esclareceria as coisas com meu amigo na próxima vez em que nos falássemos.”

“Verificaria em que fui mal na prova, tomaria a decisão de melhorar, pagaria a multa e ligaria para meu amigo para explicar que no dia anterior eu estava nervoso.”

“Estudaria mais para a prova seguinte, conversaria com o professor, seria mais cuidadoso ao estacionar ou contestaria a multa, e procuraria saber qual tinha sido o problema de meu amigo.”

Qualquer que fosse seu mindset, você ficaria chateado. Quem não ficaria? Notas baixas, muitas ou desinteresse da parte de um amigo ou pessoa querida não são coisas agradáveis. Ninguém esfregaria as mãos de satisfação. Mas as pessoas com o mindset de crescimento não se rotularam nem se desesperaram. Embora se sentissem aflitas, estavam dispostas a assumir os riscos, enfrentar os desafios e continuar a se esforçar.

Essa é uma ideia nova? Há muitos ditados que mostram a importância do risco e o poder da persistência, como “Quem não arrisca não petisca”, “Se não der certo da primeira vez, tente uma segunda e uma terceira” ou “Roma não foi feita em um só dia”. (Aliás, fiquei encantada ao saber que os italianos usam a mesma expressão.) O que verdadeiramente surpreende é que as pessoas de *mindset* fixo não concordariam com isso. Para elas, os ditados seriam: “Se eu não arriscar, nada perderei”, “Se não der certo da primeira vez, é porque provavelmente não tenho competência”, “Se Roma não foi feita em um só dia, provavelmente foi porque não poderia ser feita em menos tempo”. Em outras palavras, risco e esforço são duas coisas capazes de revelar suas deficiências e mostrar que você não está à altura da tarefa. Com efeito, é espantoso verificar até que ponto as pessoas de *mindset* fixo não acreditam no esforço.

O que também constitui novidade é que as ideias das pessoas a respeito de risco e esforço derivam de seus *mindsets* mais básicos. Não se trata somente do fato de que algumas pessoas são capazes de reconhecer o valor de desafiar a si mesmas e a importância do esforço. Nossa pesquisa demonstrou que isso *deriva diretamente* do *mindset* de crescimento. Quando ensinamos a alguém esse *mindset*, cujo ponto focal é o desenvolvimento, as ideias sobre desafio e esforço vêm em seguida. Da mesma forma, não se trata somente de que para algumas pessoas o desafio e o esforço podem não ser agradáveis. Quando (temporariamente) colocamos alguém num *mindset* fixo, que se concentra nas características permanentes, essa pessoa rapidamente passa a temer o desafio e a desvalorizar o esforço.

Vemos com frequência livros com títulos como *Os dez segredos das pessoas mais bem-sucedidas do mundo* lotando as prateleiras das livrarias, e esses livros podem fornecer muitas dicas úteis. Mas em geral nada mais são do que uma lista de conselhos sem relação uns com os outros, como “Assuma mais riscos!” ou “Acredite em você mesmo!”. Você passa a admirar as pessoas capazes de fazer isso, mas nunca fica claro de que forma essas coisas se inter-relacionam ou como você poderia alcançar esse caminho. Assim, você se sente inspirado durante alguns dias, mas basicamente as pessoas mais bem-sucedidas do mundo conservam seus segredos bem guardados.

Ao contrário disso, à medida que você começa a compreender os *mindsets* fixo e de crescimento, passa a ver exatamente como uma coisa leva a outra — como a crença de que suas qualidades são imutáveis gera diferentes pensamentos e atos, e como a crença de que suas qualidades são suscetíveis de serem cultivadas gera diferentes pensamentos e atos, guiando-o por um caminho completamente distinto. É o que nós, psicólogos, chamamos de uma experiência de descoberta. Não apenas vi isso em minha pesquisa quando ensinamos a alguém um novo *mindset*, mas recebo a toda hora cartas de pessoas que leram minhas obras.

Essas pessoas reconhecem a si mesmas: “Ao ler seu artigo, literalmente me vi repetindo: ‘Isso sou eu, isso sou eu!’”. Percebem as conexões: “Seu artigo me entusiasmou. Senti que havia descoberto o segredo do universo!”. Sentem que seus *mindsets* se reorientam: “Sem dúvida sou capaz de relatar uma espécie de revolução pessoal que acontece em meu próprio raciocínio, e esse sentimento é excitante”. E são capazes de pôr essas novas ideias em prática para si mesmas e para os outros: “Seu trabalho permitiu que eu transformasse meu trabalho com crianças e olhasse a educação por um prisma completamente diferente” ou “Gostaria de informá-la do impacto, tanto no nível pessoal quanto no prático, que sua extraordinária pesquisa trouxe para centenas de estudantes”.

Bem, pessoas com mindset de crescimento podem não se achar nenhum Einstein ou Beethoven, mas não será mais provável que tenham opiniões exageradas a respeito de suas capacidades e busquem coisas além de seu nível de competência? De fato, estudos mostram que poucos sabem avaliar suas capacidades.⁸ Recentemente, procuramos investigar que tipo de pessoa conseguiria fazer avaliações mais precisas sobre si mesma.⁹ Sem dúvida, verificamos que há muito pouca exatidão nas estimativas de seu desempenho e de suas capacidades. *Mas aqueles com mindset fixo foram responsáveis por quase toda a inexatidão.* Pessoas de mindset de crescimento foram extraordinariamente precisas.

Pensando bem, faz sentido. Se você acreditar que é capaz de se aperfeiçoar, assim como fazem os que adotam o mindset de crescimento, estará aberto a informações exatas sobre suas capacidades atuais, ainda que não sejam lisonjeiras. Além disso, se estiver orientado para o aprendizado, como estão essas pessoas, *terá necessidade* de informações exatas sobre sua capacidade, a fim de aprender com eficiência. No entanto, se quaisquer dados sobre suas preciosas características forem vistos como boas notícias ou más notícias, como ocorre com as pessoas de mindset fixo, é quase inevitável que aconteçam distorções. Alguns resultados serão enaltecidos, outros, desprezados, e você acabará sem realmente se conhecer.

Em seu livro *Mentes extraordinárias*, Howard Gardner concluiu que os indivíduos extraordinários possuem “um talento especial para identificar seus próprios pontos fortes e fracos”.¹⁰ É interessante observar que os que têm mindset de crescimento parecem possuir esse talento.

Outra coisa que os indivíduos extraordinários parecem possuir é um talento especial para converter em sucesso futuro as adversidades da vida. Os estudiosos de criatividade concordam. Numa enquete com 143 pesquisadores da criatividade, houve amplo acordo sobre o principal ingrediente para a obtenção de sucesso criativo.¹¹ E esse ingrediente era exatamente o tipo de perseverança e resiliência produzido pelo mindset de crescimento.

Você pode voltar a perguntar: *Como é possível que uma crença leve a tudo isso — gosto pelo desafio, confiança no esforço, resiliência diante de adversidades e maior (e mais criativo!) sucesso?* Nos próximos capítulos, você verá exatamente como isso acontece: como o mindset altera o que as pessoas buscam e o que identificam como sucesso. De que maneira ele modifica a definição, a importância e o impacto do fracasso, e como transforma o sentido mais profundo do esforço. Verá como os mindsets funcionam na escola, no esporte, no trabalho e nos relacionamentos. Verá de onde eles vêm e como podem ser modificados.

Qual é o seu mindset?¹² Responda a estas perguntas sobre inteligência. Leia cada uma das afirmativas seguintes e diga se, na maior parte das vezes, concorda ou não com elas.

1. Sua inteligência é algo muito pessoal, e você não pode transformá-la demais.
2. Você é capaz de aprender coisas novas, mas, na verdade, não pode mudar seu nível de inteligência.
3. Qualquer que seja seu nível de inteligência, sempre é possível modificá-la bastante.
4. Você é capaz de mudar substancialmente seu nível de inteligência.

As afirmativas 1 e 2 referem-se ao mindset fixo. As de número 3 e 4 refletem o mindset de crescimento. Com qual dos dois grupos você concorda mais? É possível que sua resposta seja mista, mas a maioria das pessoas se inclina mais para um grupo do que para o outro.

Você também possui crenças a respeito de outras capacidades. Pode substituir “inteligência” por “talento artístico”, “tino comercial” ou “aptidão para esportes”. Tente fazer isso.

Não se trata somente de suas aptidões, mas também de suas qualidades pessoais. Veja estas afirmações sobre personalidade e caráter e decida se concorda ou não com cada uma delas.

1. Você é certo tipo de pessoa, e não há muito o que se possa fazer para mudar esse fato.
2. Independente do tipo de pessoa que você seja, sempre é possível modificá-lo substancialmente.
3. Você pode fazer as coisas de maneira diferente, mas a essência daquilo que você é não pode ser realmente modificada.
4. Você é capaz de modificar os elementos básicos do tipo de pessoa que você é.

Aqui, as afirmativas 1 e 3 se referem ao mindset fixo, e as de número 2 e 4 refletem o mindset de crescimento. Com qual dos dois grupos você se identifica mais?

Seria esse resultado diferente de seu mindset em relação à inteligência? É possível. Seu “mindset para a inteligência” entra em ação quando as situações envolvem capacidade mental.

Seu “mindset para a personalidade” entra em ação nas situações que envolvem suas qualidades pessoais — por exemplo, quão confiável, cooperativo, atencioso ou socialmente habilidoso você é. O mindset fixo faz com que você se preocupe com a forma pela qual será avaliado; o mindset de crescimento torna-o interessado em seu aperfeiçoamento.

Eis aqui algumas outras situações para se pensar sobre os mindsets:

- Pense em alguém que você conheça que esteja mergulhado no mindset fixo. Veja como essas pessoas sempre procuram se pôr à prova e como são supersensíveis a respeito da possibilidade de terem opiniões equivocadas ou de cometerem erros. Você já se perguntou por que elas são assim? (Você é assim?) Agora você pode começar a compreender os motivos.
- Pense em alguém que você conheça que tenha as aptidões do mindset de crescimento, alguém que compreenda que as qualidades importantes podem ser cultivadas. Pense em como essas pessoas enfrentam os obstáculos. Pense naquilo que fazem para se aperfeiçoar. Em que você gostaria de se modificar ou aperfeiçoar?
- Muito bem, agora imagine que você resolveu aprender um novo idioma e se matriculou num curso. Depois de algumas aulas, o professor chama você para a frente da sala e começa a lhe fazer uma série de perguntas.

Coloque-se na posição de quem tem um mindset fixo. Sua capacidade está em jogo. É capaz de sentir que todos os colegas estão olhando para você? É capaz de ver a fisionomia do professor enquanto o avalia? Sinta a tensão, sinta seu ego estilhaçar-se e hesitar. Em que mais você está pensando e o que está sentindo?

Agora se coloque no lugar de uma pessoa com mindset de crescimento. Você é iniciante, e por isso está ali. Está ali para aprender. O professor é um facilitador para o aprendizado. Sinta que a tensão se esvai; sinta sua mente se abrir.

A mensagem é a seguinte: você é capaz de mudar seu mindset.

2. Por dentro dos mindsets

Quando eu era jovem, queria ter um companheiro que fosse como um príncipe: um homem lindo e bem-sucedido. Um homem importante. Queria ter uma carreira glamorosa, mas nada que fosse difícil nem arriscado demais. E queria que isso representasse uma confirmação daquilo que eu era.

Passaram-se muitos anos até que eu me sentisse satisfeita. Consegui um excelente marido, mas ele ainda estava em formação. Tenho uma ótima carreira, mas, sem dúvida, é um desafio permanente. Nada foi fácil. Então, por que me sinto satisfeita? Porque mudei meu mindset.

Mudei-o por causa de meu trabalho. Um dia, eu e Mary Bandura, uma aluna de doutorado, tentávamos compreender por que alguns estudantes se preocupavam tanto em demonstrar suas capacidades, enquanto outros simplesmente se deixavam levar e tratavam de aprender. De repente, percebemos que havia *dois* tipos de capacidade, e não apenas um: uma capacidade fixa, que precisa ser provada, e outra mutável, capaz de desenvolver-se por meio do aprendizado.

Assim descobrimos os mindsets. Imediatamente percebi qual era o tipo que eu possuía. Compreendi o motivo de minha grande preocupação com erros e fracassos. E pela primeira vez me dei conta de que podia escolher.

Quando adotamos um mindset, ingressamos num novo mundo. Num dos mundos — o das características fixas —, o sucesso consiste em provar que você é inteligente ou talentoso. Afirmar-se. No outro mundo — o das qualidades mutáveis —, a questão é abrir-se para aprender algo novo. Desenvolver-se.

Num dos mundos, o fracasso está em encontrar uma adversidade. Tirar uma nota baixa. Perder um torneio. Ser despedido do trabalho. Ser rejeitado. Isso quer dizer que você não é inteligente nem talentoso. No outro mundo, o fracasso significa não crescer. Não atingir as coisas a que você dá valor. O que quer dizer que você não está realizando suas potencialidades.

Num mundo, o esforço é algo ruim. Assim como o fracasso, ele indica que você não é inteligente nem talentoso. Se fosse, não precisaria fazer esforço. No outro mundo, o esforço é o que *torna* você inteligente ou talentoso.

Você tem escolha. Os mindsets nada mais são do que crenças. São crenças poderosas, mas são apenas algo que está em sua mente, e você pode mudar sua mente. Enquanto lê, pense aonde gostaria de ir e que mindset pode levá-lo até lá.

Benjamin Barber, eminente teórico político, disse certa vez: “Não divido o mundo entre os fracos e os fortes, ou entre sucessos e fracassos [...] *divido o mundo entre os que aprendem e os que não aprendem*”.¹

O que tornaria uma pessoa alguém que não aprende? Todos nascem com um intenso ímpeto de aprender. Os bebês conquistam diariamente novas aptidões. Não são habilidades simples, mas as tarefas mais difíceis da vida, como aprender a caminhar e a falar. Eles nunca acham muito difícil ou que não vale a pena o esforço. Os bebês não se preocupam em errar ou se humilhar. Caminham, caem, levantam-se. Simplesmente seguem adiante.

O que poderia dar fim a esse exuberante aprendizado? O mindset fixo. Logo que as crianças aprendem a se avaliar, algumas passam a ter medo de desafios. Passam a temer não serem inteligentes. Estudei milhares de indivíduos, a partir da idade pré-escolar, e é espantoso ver como muitos rejeitam as oportunidades de aprender.

Oferecemos uma escolha a crianças de quatro anos.² Poderiam refazer um quebra-cabeça fácil ou tentar outro, mais difícil. Mesmo nessa tenra idade, as crianças que adotavam um mindset fixo — as que acreditavam que os traços são imutáveis — preferiam a alternativa mais segura. As crianças que já nascem inteligentes “não cometem erros”, elas nos disseram.

As crianças que adotavam o mindset de crescimento — as que acreditavam ser possível ficar mais inteligente — acharam estranha essa escolha. *Por que está me pedindo isso? Por que alguém vai querer continuar fazendo o mesmo quebra-cabeça?* Escolhiam sempre um novo e mais difícil. “Estou louca para descobrir a solução!”, exclamou uma menina.

Assim, as crianças de mindset fixo querem ter certeza de que terão êxito. Pessoas inteligentes sempre devem ter êxito. Já para as crianças de mindset de crescimento, o sucesso significa desenvolver-se. Significa ficarem mais inteligentes.

Uma menina da sétima série resumiu a questão.³

Acho que a inteligência é uma coisa que exige esforço para se conseguir [...] não é simplesmente um dom [...]. A maioria das crianças não se oferece para responder a uma pergunta se não tiver certeza da resposta. Mas eu geralmente levanto minha mão para responder, porque, se estiver errada, meu erro será corrigido. Ou então levanto a mão e pergunto: “Como posso resolver esse problema?”, ou “Não entendi bem. Você pode me ajudar?”. Fazendo isso, estou aumentando minha inteligência.

Além dos quebra-cabeças

Uma coisa é desistir de resolver um quebra-cabeça. Outra é recusar uma oportunidade importante para seu futuro.⁴ Para ver se isso aconteceria, aproveitamos uma situação pouco comum. Na Universidade de Hong Kong, todo o ensino é em inglês. As aulas são dadas em inglês, os livros didáticos são em inglês e as provas são feitas em inglês. Mas alguns dos alunos que entram para a universidade não têm fluência nesse idioma, e por isso é importante que resolvam logo esse problema.

Quando os estudantes vieram matricular-se no primeiro ano, sabíamos quais deles não tinham fluência em inglês. Então lhes fizemos uma pergunta-chave: se a universidade oferecesse um curso para os que precisassem melhorar o inglês, eles se inscreveriam?

Também verificamos o mindset de cada um. Para isso, perguntamos até que ponto concordariam com uma afirmação do tipo: “Você tem certo nível de inteligência, e não pode fazer muito para modificá-lo”. As pessoas que concordam com essa afirmação são as que têm mindset fixo.

Os que têm mindset de crescimento concordam com a afirmação: “Você tem sempre a possibilidade de

mudar substancialmente seu nível de inteligência”.

Mais tarde, verificamos os que haviam aceitado o curso de inglês. Aqueles que adotavam o mindset de crescimento aceitaram a proposta com entusiasmo. Mas os de mindset fixo não demonstraram grande interesse.

Por acreditar que o sucesso tem a ver com a obtenção de conhecimento, os alunos de mindset de crescimento aproveitaram a oportunidade. Mas os de mindset fixo não desejavam revelar suas deficiências. Em vez disso, para se sentirem inteligentes a curto prazo, estavam dispostos a arriscar sua carreira universitária.

É dessa forma que o mindset fixo transforma as pessoas em pessoas que não aprendem.

Ondas cerebrais reveladoras⁵

É até mesmo possível verificar a diferença nas ondas cerebrais. Levamos pessoas de ambos os mindsets a nosso laboratório de ondas cerebrais na Universidade Columbia. Enquanto respondiam a perguntas difíceis e recebiam um feedback, esperávamos curiosos o momento em que suas ondas cerebrais indicariam se estavam interessadas e atentas.

As pessoas de mindset fixo somente se interessavam quando a reação se referia a sua capacidade. As ondas cerebrais delas mostravam que só prestavam bastante atenção quando lhes dizíamos se suas respostas haviam sido corretas ou incorretas. Mas quando lhes apresentávamos informações que poderiam ajudá-las a aprender, não havia indício de interesse. Mesmo quando erravam, não se interessavam em saber qual era a resposta correta.

Somente as pessoas de mindset de crescimento prestaram atenção rigorosa em informações que podiam aumentar seu conhecimento. Somente para elas o aprendizado era prioridade.

Qual é a sua prioridade?

Se você tivesse de escolher, qual seria sua preferência? Alto nível de sucesso e de reconhecimento ou muitos desafios?

Essas escolhas não precisam ser feitas apenas em relação a tarefas intelectuais.⁶ As pessoas também têm de decidir que tipo de relacionamento desejam: os que gratificam seus egos ou os que as desafiam a se desenvolver? Quem é o seu companheiro ideal? Fizemos essa pergunta a jovens adultos, e eis o que nos responderam.

As pessoas com mindset fixo disseram que o companheiro ideal deveria:

Colocá-las em um pedestal.

Fazê-las sentirem-se perfeitas.

Adorá-las.

Em outras palavras, o parceiro ideal homologaria suas qualidades imutáveis. Meu marido diz que antigamente se sentia assim, querendo ser o deus da religião de alguém (sua parceira). Felizmente, abandonou essa ideia antes de me conhecer.

As pessoas de mindset de crescimento desejavam uma pessoa diferente. Responderam que o companheiro ideal teria que:

Perceber seus erros e as ajudar a se aperfeiçoarem.

Desafiá-las a se tornarem pessoas melhores.

Estimulá-las a aprender coisas novas.

Com certeza não queriam alguém que ficasse de picuinhas ou que abalasse sua autoestima, e sim

pessoas que promovessem seu desenvolvimento. Não se consideravam seres completamente evoluídos, sem defeitos, que nada mais tinham a aprender.

Você já deve estar pensando: *Muito bem, mas o que acontece quando duas pessoas de mindsets diferentes se juntam?* Uma mulher de mindset de crescimento fala de seu casamento com um homem de mindset fixo:

Mal saí da igreja quando comecei a perceber que tinha cometido um grande erro. Cada vez que eu dizia alguma coisa como “Por que não procuramos sair um pouco mais?” ou “Gostaria que você me consultasse antes de tomar decisões”, ele ficava arrasado. Depois, em vez de falar sobre o assunto que tinha levantado, eu passava literalmente uma hora consertando o estrago e fazendo com que se sentisse bem novamente. Além disso, ele corria ao telefone para ligar para a mãe, que sempre o enchia da constante adoração de que ele parecia necessitar. Ambos éramos jovens e novatos no casamento. Tudo o que eu queria era me comunicar.

Assim, a ideia que o marido fazia de um relacionamento bem-sucedido — aceitação total e sem crítica — não era a mesma da mulher. E a ideia que a mulher fazia de um relacionamento bem-sucedido — enfrentar os problemas — não era a do marido. O crescimento de um dos parceiros era o pesadelo do outro.

A doença do CEO

Por falar em reinar do alto de um pedestal e desejar ser considerado perfeito, você não se surpreenderá ao saber que isso é muitas vezes chamado “doença do CEO”. Lee Iacocca foi um caso grave dessa enfermidade.⁷ Depois do sucesso inicial como chefe da Chrysler Motors, Iacocca se assemelhava muito aos meninos de quatro anos com mindset fixo. Continuou a produzir repetidamente os mesmos modelos de carros, com modificações apenas superficiais. Infelizmente, eram modelos que ninguém queria mais.

Enquanto isso, as firmas japonesas estavam repensando completamente qual deveria ser a aparência dos automóveis e como deveriam funcionar. Sabemos o resultado disso: os carros japoneses rapidamente conquistaram o mercado.

Os CEOs se veem constantemente diante dessa escolha. Deveriam olhar de frente suas deficiências ou criar um mundo em que não tenham nenhuma? Lee Iacocca escolheu a segunda opção. Cercou-se de adoradores, exilou os críticos e rapidamente perdeu o contato com o rumo que seu campo de atividade iria seguir. Tornou-se uma pessoa que já não aprendia.

Nem todos, porém, pegam a doença dos CEOs. Muitos grandes líderes enfrentam regularmente suas deficiências. Ao refletir sobre seu extraordinário desempenho na Kimberly-Clark, Darwin Smith declarou: “Nunca deixei de tentar estar à altura de meu cargo”.⁸ Esses homens, assim como os estudantes de Hong Kong com mindset de crescimento, jamais deixaram de seguir o curso suplementar.

Os CEOs enfrentam outro dilema. Podem preferir estratégias de curto prazo que aumentem o valor das ações da firma e façam com que pareçam heróis. Ou podem trabalhar em busca de aperfeiçoamento de longo prazo, arriscando-se à desaprovação de Wall Street ao lançar as bases para a saúde e o crescimento da empresa num prazo mais longo.

Albert Dunlap, que confessava possuir mindset fixo, foi levado à firma Sunbeam para reorganizá-la.⁹ Preferiu a estratégia de curto prazo: aparecer como um herói para a Bolsa de Valores. As ações se valorizaram, mas a firma se esfacelou.

Lou Gerstner, que afirmava ter mindset de crescimento, foi chamado para reformular a IBM.¹⁰ Ao dedicar-se à imensa tarefa de mudar a cultura e as políticas da empresa, os preços das ações estagnaram, e Wall Street torceu o nariz. Ele foi considerado um fracasso. Poucos anos depois, no entanto, a IBM voltou à liderança em seu campo de atividade.

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Mindset: A nova psicologia do sucesso" e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).