

Carol S. Dweck, ph.D.

Mindset

A nova psicologia do sucesso

TRADUÇÃO
S. Duarte



Copyright © 2006, 2016 by Carol S. Dweck, ph.D.
Todos os direitos reservados.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,
que entrou em vigor no Brasil em 2009.

Título original

Mindset: The New Psychology of Success

Capa

Filipa Pinto e Eduardo Foresti

Preparação

Fernanda Villa Nova de Mello

Índice remissivo

Probo Poletti

Revisão

Clara Diamant

Huendel Viana

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Dweck, Carol S.

Mindset : a nova psicologia do sucesso / Carol
Dweck ; tradução S. Duarte. – 1^a ed. – São Paulo :
Objetiva, 2017.

Título original: Mindset: The New Psychology
of Success.

ISBN 978-85-470-0024-0

1. Crença e dúvida 2. Motivação (Psicologia)
3. Realização 4. Sucesso – Aspectos psicológicos
I. Título.

16-09120

CDD-153.8

Índice para catálogo sistemático:

1. Mindset : Sucesso : Psicologia aplicada 153.8

[2017]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORARIA SCHWARCZ S.A.

Praça Floriano, 19, sala 3001

20031-050 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: (21) 2199-7824

www.companhiadasletras.com.br

Sumário

Introdução	9
1. OS MINDSETS	11
Por que as pessoas são diferentes?	12
O que tudo isso significa para você? Os dois tipos de mindset	14
Uma visão a partir de cada mindset	16
Mas, então, qual é a novidade?	18
Autopercepção: quem tem ideias precisas sobre suas capacidades e limitações?	19
O que o futuro nos reserva	20
2. POR DENTRO DOS MINDSETS	23
Sucesso tem a ver com aprendizado ou serve para provar que você é inteligente?	24
Os mindsets mudam o significado de fracasso	41
Os mindsets mudam o significado de esforço	48
Perguntas e respostas	53

3. A VERDADE SOBRE APTIDÃO E REALIZAÇÃO	63
Mindset e desempenho escolar	65
Aptidão artística é um dom?	75
O perigo dos elogios e dos rótulos positivos	79
Os rótulos negativos e como funcionam	83
4. ESPORTES: O MINDSET DE UM CAMPEÃO	91
A noção de talento nato	93
“Caráter”	100
O que é sucesso?	108
O que é fracasso?	109
Assumir o controle do sucesso	111
O que significa ser uma estrela?	113
Ouvindo os mindsets	115
5. NEGÓCIOS: MINDSET E LIDERANÇA	119
A Enron e o mindset do talento	119
Organizações que crescem	120
Um estudo sobre mindset e decisões gerenciais	122
Liderança e o mindset fixo	123
Líderes de mindset fixo em ação	125
Líderes de mindset de crescimento em ação	136
Um estudo sobre processos de grupo	145
Pensamento de grupo versus nós pensamos	146
A geração elogiada chega ao mercado de trabalho	148
Negociadores nascem negociadores?	149
Treinamento corporativo: gestores nascem gestores?	151
Líderes nascem líderes?	153
Mindsets organizacionais	154
6. RELACIONAMENTOS: MINDSETS APAIXONADOS (OU NÃO)	158
Relacionamentos são diferentes	161

Mindsets que se apaixonam	162
O parceiro como inimigo.....	171
Competição: quem é o melhor?.....	173
Desenvolver-se no relacionamento	174
Amizade	175
Timidez	177
Bullies e vítimas: vingança revisitada.....	179
7. PAIS, PROFESSORES E TÉCNICOS ESPORTIVOS: DE ONDE VÊM OS MINDSETS?	187
Pais (e professores): mensagens sobre sucesso e fracasso.....	188
Professores (e pais): do que é feito um grande professor (ou pai)?	207
Técnicos esportivos: vencer por meio do mindset	217
Falso mindset de crescimento.....	225
Nosso legado	232
8. MUDANÇA DE MINDSET.....	234
A natureza da mudança.....	234
Conferências sobre mindsets	237
Um workshop sobre mindset.....	239
Cerebrologia	242
Algo mais sobre a mudança	244
Abrindo-se ao crescimento	247
Pessoas que não desejam mudar	251
Mudando o mindset do seu filho.....	255
Mindset e força de vontade	260
Conservação da mudança	264
A jornada em direção a um (verdadeiro) mindset de crescimento	265
Aprender e ajudar a aprender	273
O caminho à frente.....	275

Notas	277
<i>Livros recomendados</i>	297
Índice remissivo	299

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 mode-

los 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.

POR QUE AS PESSOAS SÃO DIFERENTES?

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 acrescidos 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, eminentne 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.

O QUE TUDO ISSO SIGNIFICA PARA VOCÊ? OS DOIS TIPOS DE MINDSET

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, consequentemente, 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.

UMA VISÃO A PARTIR DE CADA MINDSET⁷

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, multas 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.

MAS, ENTÃO, QUAL É A NOVIDADE?

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”.

AUTOPERCEPÇÃO: QUEM TEM IDEIAS PRECISAS SOBRE SUAS CAPACIDADES E LIMITAÇÕES?

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.

O QUE O FUTURO NOS RESERVA

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.

DESENVOLVA SEU MINDSET

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.