

Carol S. Dweck, ph.D.

MINDSET

A nova psicologia do sucesso



ÍNDICE

INTRODUÇÃO	3
1. OS MINDSETS	4
2. POR DENTRO DOS MINDSETS	5
3. A VERDADE SOBRE APTIDÃO E REALIZAÇÃO	8
4. ESPORTES: O MINDSET DO CAMPEÃO	10
5. NEGÓCIOS: MINDSET E LIDERANÇA	13
6. RELACIONAMENTOS: MINDSETS APAIXONADOS (OU NÃO)	17
7. PAIS, PROFESSORES E TÉCNICOS ESPORTIVOS: DE ONDE VÊM OS MINDSETS?	21
8. MINDSET: A NOVA PSICOLOGIA DO SUCESSO	28

INTRODUÇÃO

O trabalho da autora Carol Dweck faz parte de uma tradição da psicologia que mostra o poder das crenças pessoais. Segundo ela, 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.

Conforme pesquisa realizada, 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. Para Carol, a novidade é o que essas crenças significam para cada um de nós.





1 | OS MINDSETS

Com o objetivo de compreender como as pessoas lidam com fracassos, a autora estuda esse tema observando como estudantes lidam com problemas difíceis. Em uma das várias observações do comportamento de crianças frente ao desafio de montagem de quebra-cabeças com diferentes níveis de dificuldades, o que mais lhe chamou atenção foi o fato de crianças expressarem gosto pelo desafio e a satisfação em aprender algo novo.

Relata que, nunca pode imaginar que alguém pudesse gostar do fracasso. Estava decidida a entender o tipo de mindset capaz de transformar o fracasso em um dom.

Sobre o questionamento do fato de que as pessoas são diferentes, traz-se uma percepção científica de que temos mais capacidade do que imaginamos para aprender e desenvolver o cérebro durante toda a vida. Cada um com sua dotação genética específica.

OS DOIS TIPOS DE MINDSET

As pesquisas de Carol demonstraram que a opinião que adotamos a respeito de nós mesmos afeta profundamente a maneira pela qual levamos a vida.

Afirma que, acreditar que nossas qualidades são imutáveis — o mindset fixo — cria a necessidade constante de provar a nós mesmos o nosso valor.

Ela apresenta outro mindset no qual nossas características não são simplesmente como cartas de baralho que recebemos, mas sim, o que 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.

UMA VISÃO A PARTIR DE CADA MINDSET

A autora esclarece os diferentes pontos de vista dos dois mindsets com o exemplo de duas pessoas que tenham passado por sucessivas situações

desagradáveis durante o dia.

As pessoas de mindset fixo entenderiam o que aconteceu como uma medida direta de sua competência e de seu valor, enquanto as que possuem mindset de crescimento enfrentariam o fracasso diretamente.

Outra característica que difere os mindsets é a capacidade de autopercepção.

2 | POR DENTRO DOS MINDSETS

No mindset fixo as pessoas transitam pela inexatidão, já no mindset de crescimento, são extraordinariamente precisas.

A autora admite que, a partir de pesquisa específica, mudou seu mindset. Identificou 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 descobriu os mindsets. Imediatamente percebeu qual era o tipo que possuía e que podia escolher.

Ela faz o seguinte questionamento: O que tornaria uma pessoa alguém que não aprende? Todos nascem com um intenso ímpeto de aprender. O que poderia dar fim a esse exuberante aprendizado? O mindset fixo.

ONDAS CEREBRAIS REVELADORAS

Além de observações comportamentais para conceituação, a autora também aborda questões físicas comprovadas, relacionadas às ondas cerebrais de pessoas de ambos mindsets submetidas a diversas perguntas.

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

PROSPERAR NO QUE É SEGURO

A autora descreve que pessoas de mindset de crescimento prosperam ao ir além de seus limites, enquanto as de mindset fixo perdem o interesse se as coisas forem muito desafiadoras. Acreditando que a aptidão se revelará por si só, antes que ocorra qualquer aprendizado.

MAIS UM OLHAR SOBRE POTENCIAL

Resume que, indivíduos que acreditam em características imutáveis têm uma urgência em serem bem-sucedidos e, quando o conseguem, sentem algo mais do que orgulho. Podem ter uma sensação de superioridade, pois o sucesso significa que seus traços imutáveis são melhores do que os dos demais.

No entanto, há uma pergunta simples oculta por trás da autoestima de quem tem mindset fixo: *“Se você é alguém quando tem sucesso, o que você é quando fracassa?”*

A autora, quando investiga a relação entre mindsets e depressão, conclui que alunos diferentes lidam com a depressão de formas radicalmente diversas. Alguns deixam tudo de lado. Outros, embora se sintam muito mal, resistem.

O diálogo trazido pela autora demonstra claramente o quanto os mindsets mudam o significado de esforço. Explica que, pessoas de mindset fixo nos dizem: *“Se você tiver de se esforçar em alguma coisa, é porque não tem capacidade para fazê-la bem-feita”. E acrescentam: “As coisas são mais fáceis para aqueles que são geniais de verdade”*.

No decorrer da leitura dos dois primeiros capítulos é evidente a separação enfática sobre os dois tipos de mindsets, o que sugere o entendimento de que o fato de termos um, exclui a possibilidade de possuímos características do outro. Objetivando esclarecer esse e outros entendimentos que a princípio o leitor constrói, Carol responde, de maneira prática, algumas questões:

Pergunta: Percebo em mim os dois mindsets. É possível ser meio a meio?

Todos nós temos elementos de ambos. Tenho falado deles como se um excluísse o outro apenas para simplificar. Também é possível alguém ter diferentes mindsets em campos diferentes. Posso acreditar que minha capacidade artística é imutável, mas que minha inteligência pode ser desenvolvida. Ou então que minha personalidade é fixa, mas minha criatividade pode se desenvolver. Nossa conclusão é que, qualquer que seja o mindset adotado por uma pessoa em determinada área, será esse o que a guiará nessa área.

Utilizo exemplos de pessoas que subiram na vida a fim de demonstrar até onde o mindset de crescimento pode nos levar: acreditar que os talentos podem ser desenvolvidos permite que as pessoas realizem seu potencial.

DESENVOLVA SEU MINDSET

No decorrer dos dois primeiros capítulos, a autora apresenta uma oportunidade de reflexão apurada sobre características de grande relevância para o autoconhecimento e, sobretudo, direcionada ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Carol conclui o capítulo 2 fazendo um convite ao desenvolvimento de nosso mindset. Muito além de apenas senso comum, a autora nos remete, naturalmente, à revisão de crenças:

“Todas as pessoas nascem gostando de aprender, mas o mindset fixo pode matar esse prazer. Pense em alguma ocasião em que você fazia algo com prazer: montar um quebra-cabeça, praticar um esporte, aprender uma nova dança. De repente ficou difícil e você quis desistir. Talvez tivesse se sentido repentinamente cansado, tonto, aborrecido ou com fome. Da próxima vez que isso acontecer, não se deixe enganar. É o mindset fixo. Imagine que seu cérebro está formando novas conexões à medida que você enfrenta os desafios e aprende. Vá em frente. Criar um mundo no qual somos perfeitos é algo tentador.”

“Há algo em seu passado que, em sua opinião, rotulou você? Uma nota em uma prova? Um ato desonesto ou rude? Ter sido despedido de um emprego? Ter sido rejeitado? Concentre-se nesse episódio. Sinta as emoções que o acompanham. Agora, coloque-se numa perspectiva de mindset de crescimento. Examine honestamente seu papel naquela situação, mas entenda que ela não define sua inteligência ou sua personalidade. Em vez disso, pergunte: O que aprendi (ou o que posso aprender) com essa experiência? Como posso utilizá-la como base para meu aperfeiçoamento? Leve com você essas ideias, em lugar das outras”.

De que forma você age quando está deprimido? Esforça-se mais nas coisas de sua vida ou deixa-as de lado? Da próxima vez que se sentir assim, adote o mindset de crescimento — pense em aprendizado, desafio, enfrentamento de obstáculos. Pense no esforço como uma força positiva, construtiva, e não como algo desagradável. Experimente isso.

Há algo que você sempre quis fazer, mas teve medo de não saber fazer bem? Faça planos para tentar.

A VERDADE SOBRE APTIDÃO E REALIZAÇÃO

Este capítulo trata dos verdadeiros ingredientes da realização. Trata dos motivos pelos quais algumas pessoas conseguem realizar menos do que se esperava delas e outras conseguem mais.

Mindset e desempenho escolar – em um estudo foi verificado os mindsets dos alunos durante a transição da escola de ensino fundamental para o de ensino médio e foram acompanhados durante dois anos. A transição para o ensino médio é uma época de grande desafio para muitos estudantes, por exemplo: os critérios de avaliação mais severos e o ensino menos personalizado. As notas ficam prejudicadas, mas o desempenho dos alunos não apresentam os mesmos resultados. Só os alunos de mindset fixo apresentavam declínio nas notas, já os de mindset de crescimento tiveram um aumento em suas notas durante esse período. Quando chegaram ao ensino médio, os desempenhos anteriores dos dois grupos eram praticamente uniformes. Os estudantes de mindset fixo justificaram suas notas ruins culpando suas capacidades: "sou o mais burro", ou "não dou para matemática". E muitos ocultaram seus sentimentos, culpando outra pessoa. Com a ameaça do fracasso, os alunos de mindset de crescimento, ao contrário, mobilizaram seus recursos para o aprendizado. Se sentiam sobrecarregados, mas sua reação era resistir e fazer o que fosse necessário. Com efeito, alunos de mindset fixo dizem que seu principal objetivo na escola, além de parecerem inteligentes, é fazer o mínimo esforço possível. Essa síndrome do menor esforço frequentemente é vista como uma forma de afirmação da independência dos adolescentes em relação aos adultos. E isso é uma forma dos alunos de mindset fixo se protegerem.

Resumo: O mindset fixo limita as realizações. Enche a mente das pessoas com pensamentos perturbadores, torna desagradável o esforço e leva a estratégias

de aprendizado inferiores. Mais do que isso as outras pessoas em juízes, em vez de aliados. As realizações importantes exigem grande concentração, esforço total e um baú cheio de estratégias e também aliados para o aprendizado. Isso é o que o mindset de crescimento nos dá, e por isso permite que nossas capacidades se desenvolvam e frutifiquem.

Aptidão artística é um dom? Algumas pessoas simplesmente adquirem essas aptidões no decurso natural de suas vidas, enquanto outros precisam esforçar-se para aprendê-los. Isso significa que: Só porque algumas pessoas são capazes de fazer uma coisa com pouco ou nenhum aprendizado, isso não significa que outros não poderão fazê-la (e às vezes a fazer melhor) com treinamento. Isso é muito importante, porque grande parte das pessoas de mindset fixo acha que as realizações do início da vida já revelam tudo sobre o talento e o futuro de alguém. Qualquer pessoa será capaz de fazer qualquer coisa? Na verdade, não sei. No entanto podemos concordar que as pessoas são capazes de fazer muito mais do que parece à primeira vista.

O perigo dos elogios e dos rótulos positivos – Foi realizado um estudo com centenas de estudantes, principalmente no início da adolescência. Primeiro todos receberam um conjunto de problemas bem difíceis, retirados de um teste não verbal de aferição de QI. A maior parte deles se saiu bastante bem, e, quando terminaram, foram elogiados. Alguns foram elogiados por sua aptidão. "Que beleza, você deve ser bom nisso". Esses estavam na posição: você é muito talentoso. Outros foram elogiados pelo seu esforço. "Que beleza, você deve ter se esforçado bastante. Foram elogiados por fazerem o que era preciso e com êxito. Ambos os grupos eram exatamente iguais no início. Mas após os elogios começaram a se diferenciar. Os elogios da aptidão impeliram os alunos ao mindset fixo pois, quando lhes foi oferecido uma escolha, rejeitaram uma nova tarefa desafiadora com a qual poderiam aprender. Porém, não queriam fazer nada que revelasse suas deficiências e representasse um questionamento de seu talento. Em contraste, quando os alunos foram elogiados por seu esforço, 90% deles aceitaram a nova tarefa com a qual poderiam aprender. Estes continuaram a adorar os problemas, e muitos deles encararam as questões mais difíceis como as mais divertidas.

Os rótulos negativos e como funcionam - Todos sabem que rótulos negativos são prejudiciais e prejudicam o desempenho. Ninguém conhece melhor os rótulos negativos sobre a capacidade do que membros dos grupos estereotipados. Por exemplo: as mulheres sabem que são estereotipadas como fracas em matemática e ciência, mas, provavelmente não sabem o quanto esses estereótipos são assustadores. Em muitos dos estudos aplicados para medir os rótulos negativos, verificou-se o desempenho das mulheres igual ao dos

homens, quando o estereótipo não era suscitado. Mas basta que haja homens, junto com uma mulher na sala do teste de matemática para que as notas delas caiam vertiginosamente. Eis o motivo: Quando se evoca o estereótipo, a mente das pessoas se enche de pensamentos que a distraem, o secreto receio de confirmá-lo. No entanto, isso não ocorre com todos. Acontece principalmente com as pessoas de mindset fixo, os estereótipos atacam-nas quando pensam em termos de características permanentes. Assim, no mindset fixo, os estereótipos, tanto positivo quanto negativos, perturbam a mente. Quando se recebe um rótulo positivo, receia-se perdê-lo; ao receber um negativo, receia-se merecê-lo. Quando as pessoas têm o mindset de crescimento, o estereótipo não perturba seu desempenho. O mindset de crescimento reduz a agressividade do estereótipo e dá a elas mais capacidade de reação. Essas pessoas não acreditam na inferioridade permanente. E se estiverem efetivamente em posição inferior, nesse caso se esforçarão mais e procurarão se equiparar. O mindset de crescimento também possibilita às pessoas, mesmo em um ambiente ameaçador, aproveitarem o que podem e necessitam.

4 | ESPORTES: O MINDSET DO CAMPEÃO

A noção de talento nato: A noção de talento nato vem do esporte: alguém que tem aparência de atleta, se move como um atleta e é um atleta, tudo sem fazer esforço. Tão grande é a crença no talento nato que muitos olheiros ou técnicos vivem tentando encontrá-los e as equipes se rivalizam pagando somas exorbitantes para consegui-los. A dotação física não é como os dotes intelectuais. É visível. Tamanho, robustez e agilidade são coisas aparentes. A prática e o treino são também visíveis, e produzem resultados visíveis. Por

exemplo: Michael Jordan tampouco foi um talento nato. Talvez tenha sido o atleta mais dedicado da história do esporte. Foi cortado da seleção de basquete no ensino médio. Não foi recrutado pela universidade onde queria jogar (Universidade da Carolina do Norte). Não foi chamado para as duas primeiras equipes da NBA que poderiam tê-lo convocado. Como hoje sabemos que ele foi o maior jogador de basquete de todos os tempos, achamos que isso deveria ter sido evidente desde o início. Jordan alcançou o sucesso com muito treino empenho e dedicação. Para Jordan o sucesso vem da mente. "A solidez mental e o coração são muito mais fortes do que algumas vantagens físicas que se possam ter. Eu sempre disse isso e sempre acreditei nisso". Mas outras pessoas não. Olham para Michael Jordan e veem a perfeição física que inevitavelmente o levou a grandeza.

Caráter: É o que permite alcançar o topo e permanecer lá. "Creio que a aptidão pode nos levar ao topo, mas é preciso caráter para manter-se no alto [...]. Mais do que habilidade eles têm caráter, diz o técnico John Wooden. Ao examinar o significado de caráter ainda mais profundamente, e ver a maneira pela qual o mindset de crescimento pode criá-lo. Stuart Biddle e seus colegas verificaram o mindset de adolescentes e jovens adultos, no que diz respeito à habilidade atlética. Os de mindset fixo eram os que acreditavam no seguinte: "Você tem certo nível de habilidade esportiva, e não há muito que possa fazer para mudar esse nível". "Para ser bom nos esportes, é preciso ter um dom natural". Em contraste, os de mindset de crescimento concordaram que: "Por melhor que você seja no esporte, sempre poderá melhorar, caso se esforce". "Para ser bem-sucedido nos esportes, é preciso aprender técnicas e habilidades, e praticá-las regularmente". Os de mindset de crescimento foram os que demonstraram mais caráter ou coração. Eram os que tinham mentalidade de campeões.

O QUE É SUCESSO? CONCLUSÃO Nº 1:

Para o mindset de crescimento, sucesso significava fazer o melhor possível, aprender a se aperfeiçoar. Isso é exatamente o que encontramos nos campeões. Para as pessoas de mindset fixo, o sucesso tem a ver, pura e simplesmente, com a afirmação de sua superioridade. Ser alguém que vale mais do que todos os ninguéns.

O QUE É FRACASSO? CONCLUSÃO Nº 2:

As pessoas com mindset de crescimento consideraram as reverses motivadores. São informativos. Eles fazem acordar. Michael Jordan abraçava seus fracassos. Em um de seus anúncios favoritos para a Nike, ele diz: "Errei mais de 9 mil arremessos à cesta. Perdi quase trezentos partidas. Vinte e seis vezes os companheiros confiaram em mim para o arremesso final, que poderia decidir

o jogo, e eu errei". Podem ter certeza de que a cada vez ele voltou ao ginásio e treinou a jogada cem vezes. No mindset fixo, as adversidades o engessam. Sergio Garcia, um menino de ouro com problemas de atitude. Garcia entrara para o mundo do golfe como um tufão, com suas grandes tacadas. Mas, quando seu desempenho caiu, culpava os caddies, quando as coisas iam mal. Certa vez perdeu uma jogada ao escorregar e pôs a culpa no sapato. A fim de castigar o sapato, atirou-o longe com um ponta pé. Infelizmente, quase acertou um dos árbitros. São esses os engenhosos remédios para o fracasso no mindset fixo.

ASSUMIR O CONTROLE DO SUCESSO: CONCLUSÃO Nº 3:

As pessoas de mindset de crescimento nos esportes, nos estudos, dominam os processos que levam ao sucesso e que o conservam. Por que a habilidade de Michael Jordan não pareceu diminuir com a idade? Já mais velho, ele perdeu a agilidade, mas, para compensar, esforçou-se ainda mais em seu condicionamento e em sua movimentação, como o arremesso com salto e meia-volta e o célebre arremesso na trajetória descendente. Começou na liga como enterrador e saiu como o jogador mais completo de todos os tempos. No mindset fixo você não assume o controle de suas capacidades e de suas motivações. Espera que o talento o leve adiante, e, quando isso não acontece, bem, o que mais poderia ter feito? Você não se sente progredir, e se acha um produto acabado. E os produtos acabados têm de se proteger, lamentar e encontrar culpados. Tudo menos assumir o controle.

O que significa ser uma estrela? Quando alguns craques são entrevistados depois do jogo, dizem "nós". Fazem parte do time e pensam em si mesmos dessa maneira. Outros, ao serem entrevistados, dizem "eu", e se referem aos companheiros como algo separados de si próprios, pessoas que têm como algo separados de si próprios, pessoas que tem o privilégio de participar de sua grandeza.

Ouvindo os mindsets: Caráter, coração e mentalidade de campeão. É isso o que faz grandes atletas e é isso o que surge do mindset de crescimento, com seu foco no desenvolvimento, na automotivação e na responsabilidade. Embora os melhores atletas sejam altamente competitivos e desejem ser os melhores, a grandeza não nasce do ego do mindset fixo, com sua síndrome alguém-ninguém. Muitos atletas de mindset fixo podem ter sido "talento nato", mas, quer saber de uma coisa? Como diz John Wooden, já esquecemos a maioria deles.

5 | NEGÓCIOS: MINDSET E LIDERANÇA

A Enron e o mindset do talento: Em 2001, uma notícia sacudiu o mundo empresarial. A Enron exemplo de firma de sucesso, a empresa do futuro, havia naufragado. O que aconteceu? Como uma promessa tão espetacular pôde se transformar em desastre monumental? Teria sido incompetência? Teria sido corrupção? Foi o mindset, o "mindset do talento". Malcolm Gladwell definiu a cultura institucional da Enron e semeou sua ruína. A empresa recrutou grandes talentos, pagava-os muito bem. Sem perceber criou uma cultura que adorava o talento, o que obrigou seus funcionários a agir como se fossem extraordinariamente talentosos e acabaram por adotar o mindset fixo, onde sabemos que pessoas com este mindset não reconhecem suas deficiências nem as corrige. Gladwell diz que as pessoas que vivem num ambiente que as valoriza pelo seu talento nato têm graves dificuldades com qualquer ameaça a sua imagem: "Elas não seguem um caminho que resolva o problema. Não enfrentam os investidores e o público, admitindo que estavam errados. Preferem mentir". Uma empresa incapaz de corrigir não pode prosperar.

Organizações que crescem – Por que algumas empresas passam de boas a excelentes? O que lhes terá permitido dar o salto para a grandeza, e assim permanecerem, enquanto outras empresas continuaram simplesmente sendo boas? O que diferenciava as empresas progressistas das demais? O tipo de líder que em todos os casos havia levado a firma a excelência. Não eram os carismáticos, místicos, que destilavam ego e talento autoproclamado. Eram pessoas discretas, que faziam perguntas constantemente e tinham coragem de enfrentar as respostas mais brutais, isto é, olhar de frente os fracassos, inclusive os próprios. Eles tinham o mindset de crescimento. Acreditavam no desenvolvimento humano.

Um estudo sobre mindset e decisões gerenciais – Robert Wood e Albert Bandura realizaram um estudo com alunos de graduação em administração de empresas, muitos dos quais possuíam experiência de gerência. No estudo, criaram gerentes tipo Eron e tipo Wurtzel, colocando as pessoas em diferentes mindsets. Os alunos foram divididos em dois grupos. Um deles recebeu o mindset fixo. Disseram-lhes que a tarefa era destinada a medir suas capacidades básicas subjacentes. Quanto maior a capacidade, melhor o desempenho. O outro grupo recebeu o mindset de crescimento. Afirmaram-lhes que a capacidade gerencial se desenvolvia com a prática e que a tarefa lhe daria oportunidade de cultivar suas aptidões. O encargo era difícil porque foram dados aos estudantes padrões elevados que teriam de satisfazer, e eles não conseguiram, especialmente nas primeiras tentativas. Assim como na Enron os do grupo de mindset fixo não aprenderam com seus erros. Mas os de mindset de crescimento continuaram a aprender. Sem se preocupar com a avaliação, ou com a proteção de suas capacidades fixas, encaravam diretamente seus erros, utilizavam as informações recebidas e alteravam suas estratégias quando necessário. Tornaram-se cada vez mais competentes para compreender como distribuir e motivar seus empregados a produtividade.

Liderança e o mindset fixo – Líderes que tinham o mindset fixo, como em geral as demais pessoas com o mesmo tipo de mindset vivem num mundo em que alguns são superiores e outros são inferiores. Precisam constantemente afirmar sua superioridade, e a empresa nada mais é que uma plataforma para esse fim. Esses líderes se preocupavam com sua “reputação de grandeza pessoal”, tanto que com frequência preparavam a falência da firma quando seu tempo na direção terminava. Tem um ego pessoal de proporções gigantescas”, que ou apressava a ruína da empresa ou a mantinha lá embaixo no ranking.

Líderes de mindset fixo em ação – Líderes de mindset fixo têm a visão prejudicada. Sempre conservam a ideia de que são diferentes, que de alguma forma são mais inteligentes, ou que tem mais sorte que os demais. Creem na sua aparente superioridade. Passam horas promovendo sua alta imagem ao invés de está trabalhando para a empresa.

Líderes de mindset de crescimento em ação – Líderes de mindset fixo são opressores e suas mentalidades estão sempre concentrados em uma só coisa: Reconheçam-me! No mundo dos líderes de mindset de crescimento tudo muda. Ilumina-se, expande-se, enche-se de energia, de possibilidades. Os líderes que possuem mentalidade de crescimento iniciam pela crença no potencial e no desenvolvimento humano, tanto nos deles próprios quanto no de outras pessoas. Em vez de usar a empresa como veículo para a própria grandeza, usaram-na como máquina de crescimento, para si mesmos, para os empregados e a para a empresa como um todo.

Um estudo sobre processo de grupo – Desta vez criaram grupos de gerência, trinta equipes com três pessoas em cada. Metade dos grupos tinham três pessoas de mindset fixo e a outra metade, três de mindset de crescimento. Os de mindset fixo acreditavam que "as pessoas possuem certo grau de capacidade gerencial e não podem fazer muito para mudar esse panorama". Em contraste, os de mindset de crescimento acreditavam que "as pessoas podem mudar substancialmente sua capacidade básica para dirigir outras pessoas". O mais interessante foi a maneira pela qual os grupos funcionaram. Os membros dos grupos de mindset de crescimento davam opiniões e expressavam desacordo com muito mais franqueza, quando tratavam das decisões gerenciais tomadas, todos participavam do processo de aprendizado. Nos grupos de mindset fixo, que se preocupavam com quem era inteligente ou burro ou com a desaprovação de suas ideias, esse debate aberto e produtivo não aconteceu. Em vez disso, parecia mais um pensamento de grupo.

Pensamento de grupo versus nós pensamos - Há muitas maneiras pelas quais o mindset fixo cria o pensamento de grupo. Os líderes são considerados deuses que nunca enganam. Um grupo pode arrogar-se talentos e poderes especiais. Os líderes suprimem o desacordo, a fim de inflar seus egos. Ou, então, os funcionários concordam com os líderes para conseguir-lhes o reconhecimento. Por isso o mindset de crescimento é muito importante no momento de tomar as grandes decisões. O mindset de crescimento, ao libertar as pessoas das ilusões ou da aptidão fixa, leva a um debate pleno e aberto das informações disponíveis e à tomada de decisões sensatas.

A geração elogiada chega ao mercado de trabalho? Teremos problemas para encontrar líderes no futuro? Falamos sobre todos os pais bem-intencionados que tentaram elevar a autoestima dos filhos dizendo para eles o quanto são inteligentes e talentosos. E também sobre os efeitos negativos desse tipo de elogio. Esses filhos do louvor já entraram no mercado de trabalho, e com certeza muitos podem não funcionar sem ter um rótulo para cada movimento. Temos agora uma força de trabalho cheia de pessoas que precisam de reafirmação constante e que não podem ser criticadas. Essa não é uma receita de sucesso nos negócios, onde assumir riscos, mostrar persistência e corrigir os erros são fatores essenciais. Embora as corporações não estejam normalmente em posição de retomar o que os pais interromperam, talvez precisem desta vez. Se as empresas não desempenharem um papel no desenvolvimento de uma força de trabalho mais dura e com o mindset de crescimento, de onde virão os líderes do futuro?

Negociadores nascem negociadores? Um dos pontos-chave em que o empresário bem-sucedido deve ser bom é na negociação. Na verdade, é difícil imaginar como uma empresa pode obter êxito sem negociadores capacitados

no controle. Os mindsets têm um impacto importante no sucesso da negociação. “Embora se acostumassem a acreditar que a capacidade de negociação era uma habilidade fixa. Com a qual as pessoas nasciam ou não especialistas, agora acreditam que saber negociar é uma habilidade dinâmica, que pode ser cultivada e desenvolvida ao longo do tempo”. Os negociadores com mindset de crescimento não obtêm resultados mais favoráveis apenas para si mesmos, mas, mais importante, gerando soluções criativas que conferem benefícios a todas as partes.

Treinamento corporativo: gestores nascem gestores? Estudos mostram que muitos gestores não acreditam em mudança pessoal. Esses gestores de mindset fixo buscam simplesmente o talento existente, julgam os funcionários como competentes ou incompetentes logo de início, e isso é tudo. Fazem pouco treinamento em desenvolvimento, e, quando os funcionários realmente melhoram talvez não percebam, mantendo-se presos à impressão inicial. Além disso, são muito menos propensos a buscar ou aceitar feedback crítico de seus funcionários. Gestores com um mindset de crescimento acham bom ter talento, mas entendem que esse é apenas o ponto de partida. Dão muito mais treinamento e desenvolvimento, notam melhoras no desempenho dos funcionários e recebem bem suas críticas. O mindset de crescimento pode ser ensinado aos gestores, embora, estes naturalmente, queiram encontrar a pessoa certa para um trabalho. A pessoa realmente certa nem sempre aparece. No entanto, o treinamento e a experiência podem muitas vezes extrair e desenvolver as qualidades necessárias para um desempenho bem-sucedido. Sem uma crença no desenvolvimento humano, muitos programas de treinamento corporativo se tornam exercícios de valor limitado. Com uma crença no desenvolvimento, esses programas dão sentido à expressão “recursos humanos” e se tornam um meio de explorar um enorme potencial.

Líderes nascem líderes? Quando Warren Binns entrevistou grandes líderes, “todos concordaram que os líderes se fazem, não nascem feitos e são feitos mais por si próprios do que por meios externos”. “Binns está de acordo: “Ele acredita que todos, qualquer que seja a idade ou circunstância, são capazes de transformar-se. Isso não quer dizer que todos se tornarão líderes. Infelizmente, gerentes e até mesmo diretores e CEO's, em sua maioria, tornam-se chefes e não líderes. Exercem o poder, ao invés de transformarem a si mesmos, a seus funcionários e a sua organização. Não apenas essas organizações estão perdendo uma boa reserva de possíveis líderes, mas sua crença no talento nato pode até mesmo prejudicar as próprias pessoas que pensam ser talento nato, transformando-as em pessoas arrogantes, defensivas e que se recusam a aprender. A lição é a seguinte: criar uma organização que dê valor ao desenvolvimento da aptidão e então ver os líderes emergirem.

Mindsets Organizacionais – O líder de uma organização pode ter um mindset fixo ou de crescimento, mas uma organização como um todo pode ter um mindset? Pode ter uma crença de que talento é simplesmente fixo ou, ao invés disso, uma crença predominantemente de que talento pode e deve ser desenvolvido em todos os funcionários? Os resultados mostram que é possível tecer um mindset fixo ou de crescimento dentro da estrutura de uma organização para criar uma cultura de gênio ou uma cultura de desenvolvimento. Todos sabem que os modelos de negócios do passado já não são válidos, e que as empresas modernas devem se reinventar constantemente para se manterem vivas. Quais empresas têm mais chances de prosperar no mundo atual?

6 | RELACIONAMENTOS: MINDSETS APAIXONADOS (OU NÃO)

Os Mindsets nos ajudam a compreender melhor por que as pessoas frequentemente não aprendem/exercem as habilidades de que necessitam. Neste capítulo, o estudo pauta-se nos relacionamentos interpessoais.

RELACIONAMENTOS E MINDSET:

Quando vemos um casal que se dá excepcionalmente bem, dizemos que são pessoas legais, ou que têm química. O que significa isso?

Mindset Fixo

- Acreditam que relacionamento é um produto pronto. O ideal é a compatibilidade instantânea, perfeita e perpétua. Assim como "viveram felizes para sempre", e que tudo o que é bom acontece automaticamente;
- Enquanto solteiros(as) aguardam o "príncipe encantado";
- Crença em leitura de mentes, ter a mesma opinião sempre. Acreditam que não há necessidade de comunicação e agem com hostilidade até

mesmo de pequenas diferenças;

- Enxergam problemas como culpa;
- Medo da perda: Sentem-se julgados e rotulados pela rejeição;
- Reações: Acreditam que nada podem fazer a não ser esperar pela possibilidade de ferir a pessoa que as magoara, reagem às provocações e preparam-se para a vingança.

Mindset Crescimento

- Acreditam que relacionamento é um processo em constante desenvolvimento. O ideal ainda está a ser alcançado;
- Enquanto solteiros(as) buscam aprender com suas experiências, assim como se autodesenvolvem;
- Acreditam que um relacionamento bom e duradouro deriva do esforço e da vontade de resolver as inevitáveis diferenças;
- Aprendizagem da perda: Ao perder alguém, não se sentem permanentemente marcadas;
- Aproveitam suas experiências traumáticas para aprender e ter melhores experiências no futuro.

O PARCEIRO COMO INIMIGO:

Por que muitas vezes o amor se transforma em um campo de batalha terrivelmente sangrento? Ao passo que outras pessoas conseguem construir relacionamentos prazerosos e duradouros. Culpar o outro pode fazer com que nos sintamos menos idiotas, mas continuamos com problemas, e passamos a ter o outro na defensiva.

Mindset Fixo

- A culpa sempre é dele(a)!";
- Em um momento seu parceiro é a luz de sua vida, no seguinte é seu adversário;
- Necessidade de retaliações instantâneas (vinganças).

Mindset Crescimento

- Tenho uma parcela de culpa!";
- Ao assumir que podemos melhorar, incluo o perdão como premissa inicial, e o aperfeiçoamento como solução;
- Enxerga problemas do parceiro como necessidade de ajuda.
- Competição: Quem é o Melhor? O que necessita a pessoa que carece de provar constantemente sua competência?

- Mindset Fixo
- “Meu marido não pode ser mais reconhecido por sua beleza do que eu”;
“Minha esposa não pode ser mais bem remunerada do que eu”;
- Procura-se elevar o seu “eu” afirmando a própria superioridade e inferioridade do outro.
- Mindset Crescimento
- Compartilha os mesmos sonhos do parceiro(a), e compromete-se em estimular o desenvolvimento mútuo, a atingir os próprios objetivos;
- “Somos iguais e comemoramos nossas conquistas juntos”. Compartilha os sucessos do parceiro(a) como seu próprio sucesso.
- Desenvolvimento e Amizade: É difícil perceber quando os amigos não nos desejam o melhor.

Mindset Fixo

- Quanto mais para baixo uma pessoa próxima estiver, melhor se sentirá (mais desejará saber);
- Sucessos alheios ameaçam sua autoestima, pois fortalecem o quanto fracassamos (comparação social).
- Mindset de Crescimento
- Visam colaborar com amigos em dificuldade, sem pedir nada em troca. Sentem-se realmente tristes;
- Sentem-se felizes pelo sucesso e conquista das pessoas próximas, compartilham experiências e sabedorias para o engrandecimento mútuo.
- Timidez: O medo do julgamento!

Mindset Fixo

- * Quando tímidas, preocupam-se com a possibilidade de que os outros os diminuam. Frequentemente têm receio de ser julgados ou de se envergonhar em situações sociais;
- * Preocupa-se com o julgamento, o que pode torná-lo mais ansioso e preocupado;
- * A timidez assume o controle, evitando conhecer alguém que pudesse possuir traquejo social maior do que o deles.

Mindset de Crescimento

- * Quando tímidas, se mostram muito nervosas nos primeiros cinco minutos de interação, e a partir daí, exibem aptidões sociais muito maiores, sendo simpáticos e criando uma interação mais agradável;

* Assume o controle da timidez com o tempo, pois consideram as situações sociais como desafios, recebendo abertamente a possibilidade de conhecer uma nova pessoa.

BULLY E VÍTIMAS: OS BULLIES JULGAM E AS VÍTIMAS ACEITAM O JULGAMENTO.

Mindset Fixo

- * Partem do pressuposto que algumas pessoas são superiores, e outras, inferiores. E os juízes são os próprios bullies;
- * Trata-se de demonstrar que é mais importante ou que tem mais valor à vítima;
- * Acredita que as crianças mais fortes julgam as mais fracas por serem seres humanos menos valiosos, e fazem com que elas compreendam isso todos os dias;
- * Diminuir os outros lhes dá um acréscimo de autoestima, e também ganham status social com esses atos. Os demais os consideram Vítimas interessantes, poderosos ou divertidos.
- * Mostram-se dispostos a considerar as provocações, interpretando o Bully como um reflexo da fraqueza do agressor. Acreditam tratar-se de um problema psicológico dos bullies, sendo este um meio para elevar seu status e sua autoestima, na tentativa de tirar o foco dos problemas de sua casa, ou das notas ruins na escola. Em alguns casos, planejam educar os atormentadores.

Vítimas

As vítimas de Bully de mindset fixo, reagem duramente, impelidas pela amargura. Uma vez que são cruelmente diminuídos e respondem com o desejo de revidar e diminuir alguém, pensam em vinganças violentas, até mesmo após tornarem-se adultos.

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

Os pais não acordam pensando no que podem fazer para prejudicar os filhos e limitar as suas realizações, mas cada palavra dita ou ação realizada manda uma mensagem, que pode ser de mindset fixo (você tem características permanentes e eu as estou avaliando) ou de mindset de crescimento (você é uma pessoa em desenvolvimento e eu tenho interesse nisso).

Pais (e professores): Mensagens sobre sucesso e fracasso: Exemplo de mensagem de estímulo e autoestima dos pais: "Você aprendeu isso tão depressa! Você é tão inteligente!"

Como a criança ouve: "Se eu não aprender alguma coisa depressa, significa que não sou inteligente."

Elogiar a inteligência das crianças prejudica sua motivação e seu desempenho. Sim, elas gostam de elogio, mas esse tipo é momentâneo. A confiança e a motivação desaparecem quando elas encontram dificuldades.

Mindset Fixo

* Se o sucesso significa que são inteligentes, o fracasso significa que são burras. Elogio pela inteligência e não pelo esforço (pode causar aversão aos desafios difíceis).

Mindset Crescimento

* Pais ajudam a criança a desenvolver a confiança, ensinando-as a gostar de desafios, ficar intrigado com os erros, desfrutar do esforço, se manter aprendendo...assim, filhos não serão escravos dos elogios.

Envio de mensagens sobre processo e crescimento: Devemos, sim, elogiar os filhos quando fazem algo, mas devemos evitar elogios que julgam a inteligência ou talento e, sim, demonstrar que estamos orgulhosos e temos interesse pelo esforço que dedicaram. Podemos valorizá-los o quanto quisermos pelo processo que leva ao crescimento.

Exemplos:

"Você realmente estudou para o teste e sua melhora demonstra isso. Você leu o material várias vezes, fez marcações e se testou. Deu realmente certo!"

"Gostei do esforço que você colocou no trabalho, mas vamos trabalhar juntos mais um pouco e descobrir o que você não entendeu." (Quando a criança não tiver se saído bem).

CUIDADO ao fazer elogios aos filhos orientados ao crescimento e fazer julgamentos fixos a respeito de outras pessoas. Quando as crianças ouvem, isso lhes comunica um mindset fixo, que a leva a pensar o que eles acham de mim?

Mindset Fixo

* "Que beleza, você fez isso tão depressa!" Damos valor à velocidade e à perfeição, que são inimigas do aprendizado de coisas difíceis.

Mindset Crescimento

* "Desculpe por ter feito você perder seu tempo. Vamos fazer alguma coisa com a qual você realmente possa aprender".

Dando confiança às crianças: Sempre dizer a verdade de uma forma sincera e não rude. Deve-se ensinar a aprender com seus fracassos e fazer o necessário para ter sucesso no futuro. Compreender a decepção é importante, mas não se deve estimular falsamente. Crianças precisam de feedback honesto e construtivo. Ex. jogo de futebol: Os pais culpam os juízes pelo mau desempenho do filho, para não culpar e abalar a confiança dos filhos.

Crítica construtiva: Ainda as mensagens sobre fracassos: As críticas não têm sido úteis pois são cheias de julgamento. Construtiva significa capaz de ajudar a criança a reparar alguma coisa, apresentar um produto melhor, trabalhar de maneira melhor. Cuidado com os rótulos, às vezes as crianças se auto rotulam.

Mindset Fixo

- Crianças com esse mindset nos informam que sempre recebem mensagens de julgamento vindas dos pais.

Mindset Crescimento

- Crianças com esse mindset acham que os pais estão procurando estimular o aprendizado e os bons hábitos de estudo (ajuda).

- *Criança: Puxa, sou muito desastrado.*
- *Pai: Isso não é o que se diz quando deixamos cair os pregos.*
- *Criança: O que se diz?*
- *Pai: Diz-se: os pregos se espalharam – vou recolhê-los!*
- *Criança: Só isso?*
- *Pai: Só isso.*
- *Criança: Obrigado, pai.*

• Crianças fazem algo errado a cada 3 minutos. De um a três anos de idade já entendem as lições dadas pelos pais e aprendem que seus erros são passíveis de julgamento e punição ou que são momentos para sugestões e aprendizado.

- Por isso, não julgue. Ensine. É um processo de aprendizado.

As crianças transmitem as mensagens:

Mindset Fixo

* Não há receita para o sucesso: A resposta é "Sinto muito" (quando não consegue fazer uma atividade, por exemplo).

Mindset Crescimento

* Resposta: Você desiste muitas vezes? Pensa um minuto e depois desiste? Nesse caso, você deve pensar por muito tempo, talvez dois minutos, e, se não conseguir, deve ler o problema outra vez. Se não conseguir, deve levantar a mão e perguntar à professora.

OS CASTIGOS NÃO SÃO EDUCATIVOS?

O castigo ensina aos filhos que se contrariarem os valores ou as normas dos pais, serão julgados e castigados. Dessa forma, os pais não ensinam o filho a pensar

sobre as questões para chegarem sozinhos a decisões éticas e maduras. Pais com mindset de crescimento estabelecem padrões elevados, mas ensinam aos filhos como atingi-los. Dizem não, mas de maneira justa, pensada e respeitosa.

Refletir antes de castigar: Qual a mensagem que estou mandando? Vou julgar e castigar? Ou: Vou ajudar a pensar e aprender?

DESEJAR O MELHOR DA PIOR FORMA

Mindset Fixo

- “Não nos importam quem você seja, quais os seus interesses e o que você possa vir a ser. Não nos importa o aprendizado. Somente a amaremos e respeitaremos se você entrar para Harvard.”
- Filhos de mindset fixo achavam que não seriam amados e respeitados pelos pais a menos que realizassem as aspirações que estes tinham em relação a eles.

Mindset Crescimento

* Tiger Woods disse: “Meus pais foram a maior influência de minha vida. Ensinaram-me a entregar minha pessoa, meu tempo, meu talento, e, mais do que tudo, meu amor”. Isso mostra que é possível ter pais super interessados, capazes de estimular o crescimento individual do filho, em vez de substituí-lo por pressão e julgamentos.

IDEAIS

Mindset Fixo

- Ideais que não podem ser atingidos por meio do esforço, mas somente pelo talento:
- “O estudante bem-sucedido ideal é o que já vem com talento nato.”
- Aqui, os pais pedem que as crianças se adaptem ao modelo de criança brilhante e talentosa, não há espaço para enganos e muito menos para individualidades (seus próprios interesses, características, singularidades, desejos e valores).

Mindset Crescimento

- “O estudante bem-sucedido é aquele cujo objetivo principal é ampliar seu conhecimento e sua forma de raciocinar e investigar o mundo. Não considera as notas como um fim, mas como meio de continuar a crescer.”
- Aqui, pais ajudam os filhos a erguer ideais de crescimento, espaço para crescerem, para se transformarem em seres humanos plenos que contribuirão com a sociedade de um modo que o entusiasmará.

PROFESSORES (E PAIS): DO QUE É FEITO UM GRANDE PROFESSOR (OU PAI)?

Os grandes professores acreditam no crescimento do intelecto e do talento de seus alunos e têm fascinação pelo processo de aprendizado.

Mindset Fixo

- * Criam uma atmosfera de julgamento. Veem o desempenho inicial dos estudantes e os separam entre os inteligentes e os "burros". Em seguida, desistem dos "burros".
- * Avaliam o talento do aluno.

Mindset Crescimento

- * Informam aos seus alunos que possuem mais experiência e não que são mais inteligentes.
- * Focam no ensinar e não no avaliar (relação de confiança). Ensinam ao aluno a gostar de aprender.
- * Frequentemente, apontam como seus alunos cresceram intelectualmente, com o exercício da prática e disciplina.
- * Trabalham o desafio e o afeto – Colocam as pessoas numa disposição mental na qual possam dar o melhor de si (poucos professores conseguem nos levar ao máximo de nosso potencial).
- * E os alunos que não se importam em aprender? Quando o professor os julga, os alunos os sabotam ao não se esforçarem. Mas quando os alunos entendem que a escola é um caminho para o desenvolvimento de suas metas, eles não insistem em se sabotar.
- * Quem são os professores com mindset de crescimento?

Mindset Fixo

- * Frequentemente pensam em si mesmos como produtos acabados. Seu papel é simplesmente transmitir seu conhecimento.

Mindset Crescimento

- * Adoram aprender, e ensinar é uma maneira maravilhosa de aprender sobre as pessoas e como funcionam, sobre a matéria, sobre si mesmos e sobre a vida (altruísmo).

*** TÉCNICOS ESPORTIVOS: VENCER POR MEIO DO MINDSET**

- * Também são professores, mas os êxitos e fracassos de seus alunos são exibidos diante de plateias, publicados nos jornais e registrados nos livros de recordes. Seus empregos dependem de que produzam vencedores.

Mindset Fixo

- * Torna as pessoas complicadas (se preocupam com as características fixas e cria a necessidade de documentá-las, muitas vezes, à custa de outros).
- * Crueldade, dificuldade em aceitar o fracasso.
- * Quando o resultado é positivo: estímulo; Quando o resultado é negativo: perda do controle, motivação por meio do medo, intimidação.
- * O mindset fixo diz respeito de si mesmo e de sua aptidão como técnico, e não a respeito da capacidade de desenvolvimento dos jogadores.

Mindset Crescimento

- * Fala de forma direta: "Você tem de se dedicar diariamente para se tornar um pouco melhor. Quando você se dedica à tarefa de se tornar um pouco melhor todos os dias durante certo período, você se torna muito melhor."
- * Não tolera falta de empenho.
- * A pergunta correta não é se ganhei ou perdi, mas sim, "Eu me esforcei ao máximo?"

Preparar jogadores para a vida

Um técnico de basquete se achava mediano em termo de táticas e estratégias do jogo de basquete, mas sabia bem era analisar e motivar jogadores, conseguindo ajudá-los a realizar seu potencial no basquete e na vida, o que achava mais recompensador que ganhar jogos.

Qual é o inimigo: o sucesso ou o fracasso? A perda obriga jogadores e técnicos a aperfeiçoarem o jogo. O sucesso pode se tornar inimigo caso você esqueça a disciplina e o trabalho que te colocaram nessa posição. Ele pode te levar ao mindset fixo: "Venci porque tenho talento. Portanto, continuarei vencendo".

FALSO MINDSET DE CRESCIMENTO

O que é um mindset de crescimento e o que não é? O mindset de crescimento está relacionado com a crença que a pessoa pode desenvolver suas habilidades.

Equívoco 1: Muitas pessoas pegam o que gostam em si mesmas e chamam isso de "mindset de crescimento". Se elas têm uma mente aberta ou flexível, dizem que têm mindset de crescimento.

Equívoco 2: Muitos acreditam que um mindset de crescimento se refere apenas ao esforço, especialmente ao elogio pelo esforço. É preciso tentar novas estratégias quando as que estão sendo utilizadas não estão surtindo efeito. Nunca se deve elogiar um esforço que não foi feito ou usar o elogio ao esforço como um prêmio de consolação quando as crianças não estão aprendendo. É

preciso descobrir por que aquele esforço não é eficaz e orientá-los em direção a outras estratégias que possam ajudá-lo a retomar a aprendizagem.

O elogio ao processo precisa estar vinculado ao resultado, ou seja, à aprendizagem, ao progresso ou às conquistas da criança.

Importante: Não temos sempre que elogiar! Ter curiosidade sobre o processo e apenas mostrar interesse também é importante.

Equívoco 3: Um mindset de crescimento é igual a dizer às crianças que elas podem fazer tudo.

Importante: Alguns educadores e técnicos repreendem as crianças por terem mindset fixo. Esses adultos não estão se isentando apenas do ensino do mindset de crescimento, mas da responsabilidade de contribuir com a aprendizagem da criança. A função do educador é ajudar as crianças a prosperar, e não encontrar razões por que não conseguem.

COMO DESENVOLVER UM (VERDADEIRO) MINDSET DE CRESCIMENTO?

Primeiro, entender o que desencadeia o nosso mindset fixo. Quais são os eventos ou situações que nos levam a um lugar onde sentimos (ou outras pessoas) que nossas habilidades são fixas? Quais são os eventos ou situações que nos levam a um estado de julgamento em vez de desenvolvimento? É uma longa jornada, que precisa de empenho e persistência.

COMO TRANSMITIR UM MINDSET DE CRESCIMENTO?

As crianças captam as ações dos adultos. Assim que é transmitido o mindset de crescimento.

*O elogio dos pais molda os mindsets das crianças. Mesmo pais com mindset de crescimento podem se flagrar elogiando as habilidades dos seus filhos e esquecendo de focar no processo de aprendizagem.

*Quando uma criança tem um problema e os pais reagem com ansiedade ou preocupação sobre sua capacidade, estimulam mais o mindset fixo na criança. É importante considerar as adversidades e utilizá-las para o aprendizado.

*Transmitir um mindset de crescimento abrange perceber se professores estão ensinando para que haja compreensão ou simplesmente pedindo aos alunos que memorizem fatos, regras e procedimentos.

“COMO PAIS, PROFESSORES E TÉCNICOS ESPORTIVOS, NOSSA MISSÃO É DESENVOLVER O POTENCIAL DAS PESSOAS!

7 | MINDSET: A NOVA PSICOLOGIA DO SUCESSO

MUDANÇA DE MINDSET

O mindset de crescimento se baseia na crença da mudança. Nada é melhor do que ver as pessoas encontrarem os caminhos para chegar àquilo a que dão valor. Este capítulo trata de pessoas que conseguiram encontrar a maneira certa de utilizar suas habilidades, e de como todos nós somos capazes de fazer o mesmo.

A NATUREZA DA MUDANÇA

A mudança é dolorosa. As vezes nos causa muito medo, sensação de impotência. A questão é: por que não fazer o que seria tão óbvio?

A autora nos fala sobre suas experiências sobre a mudança de cidade, da escola, uma tentativa de ida frustrada ao cinema. Muitas crianças pequenas e adultos são assim — inteligentes, que aparentemente são desembaraçados e que ficam paralisados com os percalços. Em alguns dos estudos da autora, bastaria que fizessem uma coisa simples para que tudo melhorasse, mas não fazem. São pessoas com mindset fixo. Quando as coisas vão mal, elas se sentem impotentes e incapazes.

Vale lembrar que a mudança não é como uma cirurgia. Mesmo quando mudamos, as antigas crenças não são extirpadas e substituídas por outras melhores. Em vez disso, as novas crenças tomam seu lugar ao lado das antigas, e, à medida que se tornam mais fortes, nos trazem uma forma diferente de pensar, sentir e

agir. As crenças são a chave da felicidade e da infelicidade. A terapia cognitiva, uma das formas de tratamento mais eficazes já desenvolvidas, para trabalhar as crenças.

OS MINDSETS VÃO MAIS LONGE

Os mindsets orientam todo o processo de interpretação. O mindset fixo cria um monólogo interno focalizado no julgamento (positivo ou negativo). As pessoas de mindset de crescimento também observam constantemente o que acontece, mas seu monólogo interno não trata de julgar a si mesmas e aos demais. O aprendizado é construtivo.

Como já falado, a terapia cognitiva ajuda as pessoas a fazer julgamentos mais realistas e mais otimistas.

CONFERÊNCIAS SOBRE MINDSETS

O simples fato de tomar conhecimento do mindset de crescimento é capaz de causar uma grande mudança na forma pela qual as pessoas pensam em si mesmas e em suas vidas.

É claro que as pessoas sofrerão percalços e decepções, e nem sempre será fácil manter o mindset de crescimento. Porém, somente por saber que ele existe, podemos descobriram outra forma de ser.

UM WORKSHOP SOBRE MINDSET

Muitos acham que o cérebro é um mistério. Não sabem grande coisa sobre a inteligência e seu funcionamento. Quando refletem sobre o que seja a inteligência, pensam que as pessoas já nascem inteligentes, medianas ou burras, e que permanecem assim durante toda a vida. Mas pesquisas recentes mostram que o cérebro se parece mais com um músculo: ele se modifica e se fortalece quando você o usa.

Quando você aprende coisas novas, aquelas minúsculas conexões no cérebro, na verdade, se multiplicam e ficam mais fortes.

Quanto mais você desafia o cérebro a aprender, maiores ficam as células de seu cérebro.

Ex.: Antes dos workshops para alunos, as notas de matemática haviam caído bastante. Mas depois, as notas dos que tinham frequentado o workshop sobre mindset de crescimento mostraram um nível maior. O workshop do mindset de crescimento deu aos estudantes a possibilidade de dominar seus cérebros.

CEREBROLOGIA

Com os conselhos de especialistas em educação, mídias e cérebro, foi desenvolvido o programa da Cerebrologia. O programa apresenta figuras animadas, partes interativas que permitem aos alunos fazer experiências cerebrais, ver vídeos de estudantes de verdade, com seus problemas e estratégias de estudo. Os alunos aprenderam que quando estudassem bem e aprendessem alguma coisa, isso seria transferido de um depósito temporário (memória ativa) para outro mais permanente (memória de longo prazo).

ALGO MAIS SOBRE A MUDANÇA

É fácil ou difícil mudar? Até agora parece coisa simples. Só o fato de saber que existe o mindset de crescimento pode, às vezes, mobilizar as pessoas para que enfrentem os desafios e perseverem. Ex. da aluna e sua dissertação de mestrado.

Mas mudar também é difícil. Quando as pessoas se apegam a um mindset, em geral há um bom motivo para isso. Em algum momento de suas vidas ele lhes serviu para alguma coisa. Como se pode imaginar, não é fácil abandonar alguma coisa que parecia ser nosso "eu" durante muitos anos, e que proporcionou o caminho em direção à autoestima. Principalmente, não é fácil substituir isso por um mindset que nos diz que devemos enfrentar todas as coisas que nos pareciam ameaçadoras: desafios, lutas, críticas, percalços. Também há a preocupação de não ser mais a mesma pessoa. Pode parecer que o mindset fixo lhe proporciona sua ambição, sua superioridade, sua individualidade. Talvez receie ser comum.

Mas, ao se abrir para o crescimento, você se torna mais você, e não menos. Os cientistas, artistas, atletas e CEOs examinados nada tinham de humanoides executando movimentos ensaiados. Eram pessoas em pleno desabrochar de sua individualidade e potência.

ABRINDO-SE AO CRESCIMENTO

OS DILEMAS

Exercícios de dilemas. Em cada caso você verá as reações do mindset fixo, e depois evoluirá em direção a uma solução de mindset de crescimento.

PRIMEIRO DILEMA. Imagine-se tendo se candidatado a um curso de mestrado. Você fez o teste para apenas uma universidade porque era a que desejava. Estava confiante de que seria aceito, porque muitas pessoas consideravam original e interessante sua atuação nesse campo de estudo. Mas foi rejeitado.

A reação do mindset fixo. Inicialmente você diz a si próprio que foi tudo

extremamente competitivo, de maneira que a rejeição, na verdade, não o afeta. Provavelmente havia mais candidatos qualificados do que o número de vagas. Depois você pensa que a comissão de seleção achou você medíocre. Depois acha que isso provavelmente é verdade. Suas qualificações devem ser comuns, corriqueiras, e perceberam isso. Eles são especialistas. O veredicto é que você não tem valor.

Os passos do mindset de crescimento. Pense em seu objetivo e pense no que pode fazer para prosseguir no caminho de realizá-lo. Que passos poderia dar para ajudar-se a ter êxito? Que informações precisaria obter? Talvez da próxima vez possa se candidatar a um número maior de escolas. Ou talvez, enquanto isso, possa conseguir mais informações sobre como apresentar suas qualificações: o que eles estão procurando? Quais são as experiências a que dão mais valor? Você pode procurar obter essas experiências antes de se candidatar novamente. Faça um plano concreto. Quando executará o plano? Onde o fará? Como fará? Pense em tudo, com detalhes claros.

A ESCOLHA PREFERENCIAL

SEGUNDO DILEMA. Imagine que você é uma jovem promessa no futebol americano como quarterback. Você foi escolhido entre outros para ingressar como profissional na equipe que sempre sonhou jogar. Então qual é o dilema? A pressão é insuportável. Você anseia por jogar, mas a cada vez que entra na equipe fica nervoso e perde a concentração. Sempre se sentiu tranquilo sob pressão, mas agora está entre profissionais. Você se sente cercado, indefeso.

A reação do mindset fixo. Você se tortura com a ideia de que o jogador na posição de quarterback deve ser o líder do time, e você não é um líder. Como será possível inspirar confiança a seus companheiros se não consegue se concentrar para dar um bom passe ou correr alguns metros com a bola? Os jornalistas esportivos perguntam: Que aconteceu com o menino-prodígio? Você começa a se isolar e, para evitar os jornalistas, trata de desaparecer no vestiário logo depois do jogo.

Os passos do mindset de crescimento. Você diz a si mesmo que a passagem para a categoria dos profissionais é um avanço considerável, que exige muito ajustamento e muito aprendizado. Há muitas coisas que você certamente pode ainda não saber e que é melhor tratar de começar a descobrir. Você procura passar mais tempo em companhia dos quarterbacks veteranos, fazendo perguntas e vendo fitas de vídeo com eles. Fala das diferenças em relação aos tempos de universitário. Eles, por sua vez, dizem que era exatamente assim que se sentiam, e contam suas próprias histórias de humilhações sofridas.

Pessoas que não desejam mudar. Mérito: O mundo me deve.

TERCEIRO DILEMA. "Aqui estou eu neste emprego de segunda categoria. É deprimente. Com o talento que possuo, não deveria estar trabalhando aqui. Deveria estar lá em cima, com os chefões, aproveitando a boa vida." Quando chega a época de promoções, você não é contemplado.

A reação do mindset fixo. Seu mindset fixo lhe diz que, por ser você quem é, deveria ser guindado automaticamente aos níveis mais altos da empresa. Em sua mente, as pessoas deveriam reconhecer seu talento e recompensá-lo. Quando não o fazem, é uma injustiça. Por que você é que deveria mudar? Você somente deseja o que é seu de direito.

O mindset de crescimento. Te leva a pensar novas formas de agir. Se esforçar mais. Aprender mais. Ajudar mais. Aproveitar melhor o tempo, em vez de lastimar seu nível baixo. Você começa a admitir a ideia de que algumas pessoas se destacam por sua dedicação e seu esforço. À medida que se torna uma pessoa de mindset de crescimento, ficará admirado ao ver como os demais começam a ajudá-lo e apoiá-lo. Já não parecem ser adversários, dispostos a negar o que você merece.

NEGAÇÃO: MINHA VIDA É PERFEITA.

QUARTO DILEMA. As pessoas de mindset fixo muitas vezes fogem de seus problemas. Se sua vida é imperfeita, é porque os outros são imperfeitos. É mais fácil fingir que está tudo bem. Você parece ter tudo. Tem uma profissão que o satisfaz, um casamento com amor, filhos maravilhosos e amigos dedicados. Mas uma dessas coisas não é verdade. Sem que você perceba, seu casamento está acabando. Não que não tenham aparecido indícios, mas você preferiu ignorá-los. Você estava seguindo sua ideia de "papel masculino" ou "papel feminino", e não entendeu a necessidade de seu parceiro de mais comunicação e de compartilhar mais suas vidas. Quando você desperta e nota, já é tarde. Seu cônjuge se desligou emocionalmente do relacionamento.

A reação de mindset fixo. Você sempre teve pena das pessoas divorciadas, abandonadas. E agora você é uma dessas pessoas. Você perde todo o sentido de seu valor. Seu parceiro, que o conhecia intimamente, já não o deseja. Como será possível repensar seu casamento, você mesmo e sua vida a partir de uma perspectiva de mindset de crescimento? Por que você receava ouvir seu parceiro? O que poderia ter feito? O que deve fazer agora?

Os passos do mindset de crescimento. Primeiro, a questão não é que o casamento tenha se tornado ruim de repente, ou que tenha sido sempre ruim. Era uma coisa em evolução, que deixou de se desenvolver por falta de nutrição. Você precisa pensar em como ambos, você e seu parceiro, contribuíram para isso. Não se ouviram, não trocaram, não se atentaram. Quando um relacionamento se deteriora, são esses os temas que devemos explorar em profundidade, sem nos julgarmos pelo que aconteceu de errado, mas sim superando nossos

receios e aprendendo as técnicas de comunicação necessárias para construir e manter melhores relacionamentos no futuro — basicamente, o mindset de crescimento permite que as pessoas desenvolvam uma nova compreensão e novas habilidades, e não julgamentos e amargura. Há alguém em sua vida tentando dizer algo que você se recusa a ouvir? Adote o mindset de crescimento e procure prestar atenção.

MUDANDO O MINDSET DO SEU FILHO.

QUINTO DILEMA. Imagine que seu filho pequeno chega da escola certo dia e diz: "Algumas crianças são inteligentes e outras são burras. Estas têm uma cabeça pior". Você fica assustada. "Quem lhe disse isso?", pergunta, já pensando em fazer uma queixa na escola. "Eu mesmo cheguei a essa conclusão", responde ele, orgulhosamente. Ele percebeu que algumas crianças já sabem escrever letras e conhecem vários números, e outras não. Chegou a essa conclusão e está convencido de que é verdade.

Mindset fixo. Seu filho passa a ter aversão ao esforço, porque quer que seu cérebro inteligente resolva rapidamente as coisas para ele. E frequentemente é isso o que acontece. Ele compreende o que significa perder, trata de tomar providências para evitar. Começa a trapacear nos jogos. Fala frequentemente nas coisas que sabe fazer e outras crianças não.

Os passos do mindset de crescimento. Na mesa de jantar, todas as noites, você e seu cônjuge situam a conversa em torno do mindset de crescimento, perguntando a cada um dos filhos (e eles um ao outro): "O que você aprendeu hoje?", "Que erros cometeu que o fizeram aprender alguma coisa?", "Em que teve de se esforçar mais hoje?". Cada pergunta dá a volta à mesa, com as pessoas debatendo animadamente seus próprios erros, estratégias, dificuldades e aprendizado, assim como os dos demais. Você fala sobre aptidões que antes não tinha e que hoje possui graças aos erros e exercícios que praticou.

ESFORÇOS DESPERDIÇADOS.

SEXTO DILEMA. Você tem muito orgulho de sua filha. Ela é a primeira da turma e só tira dez. Toca flauta e estuda com o melhor professor do país. Você tem certeza de que ela vai passar na melhor escola de ensino médio particular da cidade. Porém, todas as manhãs, antes de ir à escola, ela sente dores de estômago e às vezes vomita. Você continua a alimentá-la com dietas cada vez mais leves, a fim de acalmar seu estômago sensível, mas não adianta. Nunca lhe ocorre que ela tem um grave distúrbio nervoso. Finalmente, os médicos diagnosticam uma úlcera no estômago. Deveria ser uma advertência, mas você e seu cônjuge permanecem alheios. Continuam a achar que o problema é gastrointestinal. O

médico, porém, sugere com insistência que vocês consultem uma terapeuta familiar. Ele acha que isso faz parte obrigatoriamente do tratamento de sua filha e indica uma especialista em terapia familiar.

A reação do mindset fixo. A terapeuta sugere que vocês não exijam muito da filha. Que digam a ela para não se esforçar tanto. Que durma mais. Vocês, seguindo religiosamente as instruções, certificam-se de que ela vá dormir diariamente às dez da noite. Isso, porém, só piora as coisas. Ela agora tem menos tempo para realizar tudo o que se espera dela. Apesar do que disse a terapeuta, vocês nem sequer cogitam a possibilidade de ela estar sugerindo que sua filha se atrase em relação aos demais estudantes, ou que não se aperfeiçoe na flauta, ou que se arrisque a não ser aceita na escola de ensino médio de prestígio.

Os passos do mindset de crescimento. O plano sugerido pela terapeuta permitiria que sua filha começasse a ter prazer nas coisas que faz. As aulas de flauta são suspensas. Sua filha fica sabendo que poderá praticar muito ou pouco, à sua escolha, pela simples alegria da música, e nada mais. O estudo das matérias escolares deve ser feito para aprender, e não para encher a cabeça de tudo o que é possível. A terapeuta a encaminha a um professor particular que a ensina a estudar para compreender. O professor particular também discute com ela a matéria de uma maneira que a torna interessante e agradável. O estudo agora adquire novo significado. Não se trata de obter as maiores notas possíveis, a fim de provar sua inteligência e seu valor aos pais. Trata-se de aprender coisas e pensar nelas de maneira atraente.

MINDSET E FORÇA DE VONTADE

Força de vontade

Às vezes, não queremos mudar muito. Queremos somente perder alguns quilos e não voltar a recuperá-los. Ou deixar de fumar, ou controlar nossa raiva. Algumas pessoas pensam nisso com mindset fixo. Se formos firmes e tivermos força de vontade, podemos ter êxito. Mas, se formos fracos e não tivermos força de vontade, não seremos capazes. As pessoas que pensam dessa forma podem decidir firmemente fazer alguma coisa, mas não tomarão as medidas necessárias para ter êxito. A força de vontade não é uma coisa que você tem ou não tem. A força de vontade precisa ser ajudada.

RAIVA

SÉTIMO DILEMA. Imagine que você é em geral uma pessoa doce e interessada. Ama seu cônjuge e se sente afortunada por tê-lo como parceiro. Mas, se ele violar uma de suas regras, como deixar que o lixo transborde da lata antes de

levá-lo para fora, você se sente pessoalmente traída e passa a criticá-lo. Isso começa com “Já falei mil vezes” e passa a “Você não faz nada direito”. Se o outro não parece estar ainda devidamente envergonhado, você explode, insultando a inteligência e o caráter dele.

A reação do mindset fixo. Você se sente justificada por ter se encolerizado, mas depois percebe que foi longe demais. De repente se lembra de todas as ocasiões em que seu cônjuge fez questão de ajudar e se sente intensamente culpada. Em seguida, se convence novamente de que você também é uma boa pessoa que apenas escorregou — perdeu-se — temporariamente. “Aprendi uma lição”, pensa você. “Nunca mais farei isso.”

O mindset de crescimento e o autocontrole. Que podemos fazer? Diversas coisas. Primeiro, os cônjuges não leem os pensamentos, de maneira que, quando surge uma situação que provoca raiva, você deve dizer com tranquilidade quais são seus sentimentos. Quando sentir que está perdendo o controle, pode aprender a sair da sala e escrever seus pensamentos. Quando se sentir suficientemente calmo, volte à situação. Você também pode aprender a suavizar algumas de suas regras. Com o tempo, talvez até as veja com um certo senso de humor. Uma falha não significa o fim do mundo.

Há pessoas que pensam em perder peso ou controlar a raiva segundo o mindset de crescimento. Compreendem que, para ter êxito, será necessário aprender e praticar estratégias que funcionem para elas. Compreendem que, para fazer dieta, é preciso planejar. Talvez precisem evitar ter sobremesas em casa, ou pensar com antecedência no que pedirão no restaurante, programar uma escapada semanal da dieta ou tratar de fazer mais exercícios.

Pensam ativamente na manutenção e nos hábitos devem desenvolver, a fim de conservar os ganhos que obtiveram. E há também os fracassos. Sabem que eles acontecerão. Por isso, em vez de mortificarem-se, perguntam: “Que posso aprender com isso? O que farei da próxima vez que me vir nesta situação?”. É um processo de aprendizado, e não uma guerra entre a parte boa e a parte má de você mesmo.

CONSERVAÇÃO DA MUDANÇA

Seja qual for o motivo pelo qual as pessoas mudam de mindset, é preciso conservar a mudança. É espantoso: logo que um problema melhora, as pessoas frequentemente param de fazer aquilo que operou a melhora. A mudança de mindset não é uma questão de aprender alguns truques. De fato, se alguém estiver com o mindset fixo e usar algumas das estratégias, o tiro poderá sair pela culatra.

A mudança de mindset não é uma questão de seguir alguns bons conselhos de vez em quando. Trata-se de ver as coisas de uma maneira totalmente

nova. Quando as pessoas — casais, técnicos esportivos e atletas, gestores e trabalhadores, pais e filhos, professores e alunos — mudam para um mindset de crescimento, passam de uma estrutura de julgar e ser julgado para outra de aprender e ajudar a aprender. Seu compromisso é com o crescimento, e o crescimento exige muito tempo, esforço e apoio mútuo.

A JORNADA EM DIREÇÃO A UM (VERDADEIRO) MINDSET DE CRESCIMENTO

A JORNADA: PASSO 1: O primeiro passo é abraçar seu mindset fixo. Vamos admitir, todos nós temos um pouco dele. Somos uma mistura dos mindsets fixo e de crescimento e precisamos reconhecer isso. Mas, embora tenhamos de aceitar que há certo mindset fixo dentro de nós, não temos de aceitar que se revele com frequência nem a quantidade de danos que provoca quando emerge.

A JORNADA: PASSO 2: O segundo passo é saber o que desencadeia seu mindset fixo. Quando sua persona com mindset fixo se apossa de você? Pode ser quando você está pensando em assumir um novo e grande desafio. Como você se sente quando acha que realmente fracassou? É raro uma pessoa não ter um episódio de mindset fixo. Quando você começar a entender seus gatilhos e conhecer sua persona, não a julgue. Basta observá-la.

A JORNADA: PASSO 3: Agora, dê um nome a sua persona com mindset fixo. No passado, havia determinado uma tarefa que pedia aos alunos para refletir sobre seus mindsets, e sempre havia alguns que alegavam um mindset de crescimento permanente e completo. Mas este ano pedi que identificassem seus gatilhos para o mindset fixo e dessem um nome a suas personas com mindset fixo. Foi interessante. Ninguém alegou não ter gatilhos ou a persona. Todos conseguiram escrever com eloquência sobre suas personas com mindset fixo, seus gatilhos e seu impacto. Você vai nomeá-la em alusão a alguém em sua vida? Um personagem de um livro ou filme? Você dará seu apelido — é parte de você? Ou talvez você possa dar um nome de que não goste para lembrar a você que ela não é a pessoa que você quer ser.

A JORNADA: PASSO 4: Você está em contato com seus gatilhos e ciente de sua persona com mindset fixo e do que ela faz com você. Ela tem um nome. O que acontece agora? Eduque-a. Leve-a na jornada com você. Quanto mais ciente estiver dos gatilhos de seu mindset fixo, mais você poderá estar vigilante para a chegada de sua persona.

Quantos alunos ou funcionários são considerados incompetentes, teimosos ou insolentes quando apenas não sabem como funcionar bem sob as condições vigentes? Quantas vezes ameaçamos, punimos ou rebaixamos essas pessoas em vez de ajudá-las a trabalhar isso ou a encontrar as condições sob as quais podem se desenvolver?

Podemos aprender gradualmente a permanecer num mindset de crescimento apesar dos gatilhos, educando nossa persona e convidando-a a se juntar a nós em nossa jornada para o mindset de crescimento.

APRENDER E AJUDAR A APRENDER

Cada dia nos apresenta formas de crescer e de ajudar as pessoas que nos são queridas. Como podemos nos lembrar de procurar essas oportunidades? Primeiro, faça uma cópia do resumo gráfico dos dois mindset e prenda-o ao espelho. A cada manhã, use-o para lembrar as diferenças entre o mindset fixo e o mindset de crescimento. Em seguida, enquanto contempla o dia à sua frente, tente fazer a si mesmo estas perguntas. Se tiver espaço em seu espelho, coloque-as lá também.

QUAIS SÃO AS OPORTUNIDADES PARA APRENDER E CRESCER HOJE, PARA MIM E PARA AS PESSOAS À MINHA VOLTA?

Ao pensar nas oportunidades, formule um plano e pergunte: Quando, onde e como vou executar meu plano?

O CAMINHO À FRENTE

Pode ser difícil mudar, mas nunca ouvi alguém dizer que não tenha valido a pena. Aqueles que mudaram são capazes de dizer quanto suas vidas melhoraram. Podem contar o que têm agora e não tinham antes, as coisas que agora sentem e que não sentiam antes. A mudança em direção ao mindset de crescimento resolve todos os problemas? Não. Mas nos torna uma pessoa mais viva, mais corajosa e mais aberta.

Você é quem tem de decidir se a mudança é adequada para você neste momento. Talvez sim, talvez não. Seja como for, mantenha o mindset de crescimento em seus pensamentos. Quando enfrentar obstáculos, recorra a ele. Ele estará sempre a seu dispor, mostrando um caminho para o futuro.