

**DRA. CAROL S. DWECK**

Professora de Psicologia na Universidade de Stanford  
Especialista em Sucesso e Motivação

Mais de  
**2 milhões**  
de livros vendidos

**11.ª EDIÇÃO**



# **MINDSET**

**A ATITUDE MENTAL  
PARA O SUCESSO**

O clássico do desenvolvimento pessoal  
em edição revista e aumentada



# ÍNDICE

## 11 | INTRODUÇÃO

### 15 | 1. OS MINDSETS — AS ATITUDES MENTAIS

- 16 *Por que razão as pessoas são diferentes?*
- 18 *Que significa tudo isto? As duas atitudes mentais*
- 20 *Uma perspetiva global das duas atitudes mentais*
- 22 *Então, o que há de novo?*
- 24 *Autoperceção: quem tem uma ideia exata das suas capacidades e das suas limitações?*
- 25 *O que temos de reserva*
- 26 *Desenvolva a sua atitude mental*

### 29 | 2. NO INTERIOR DAS ATITUDES MENTAIS

- 30 *O sucesso é uma questão de aprendizagem — ou de provar que somos inteligentes?*
- 49 *As atitudes mentais alteram o significado de fracasso*
- 57 *As atitudes mentais alteram o significado de esforço*
- 64 *Perguntas e respostas*
- 74 *Desenvolva a sua atitude mental*

### 77 | 3. A VERDADE SOBRE APTIDÃO E REALIZAÇÃO

- 79 *Atitude mental e sucesso escolar*
- 91 *A habilidade artística é um dom?*
- 95 *O perigo dos elogios e dos rótulos positivos*
- 100 *Rótulos negativos e como funcionam*
- 107 *Desenvolva a sua atitude mental*

109 | **4. DESPORTO: A ATITUDE MENTAL DE UM CAMPEÃO**

- 111    *O conceito de inato*
- 120    *«Caráter»*
- 128    *O que é o sucesso?*
- 130    *O que é o fracasso?*
- 131    *Encarregar-se do sucesso*
- 134    *O que significa ser uma estrela?*
- 137    *Dar ouvidos às atitudes mentais*
- 139    *Desenvolva a sua atitude mental*

141 | **5. EMPRESAS: ATITUDE MENTAL E LIDERANÇA**

- 141    *A Enron e a atitude mental de talento*
- 142    *Organizações que progridem*
- 144    *Um estudo sobre atitude mental e decisões de gestão*
- 145    *Liderança e atitude mental fixa*
- 148    *Líderes com atitude mental fixa em ação*
- 161    *Líderes com atitude mental progressiva em ação*
- 172    *Um estudo sobre processo de grupo*
- 173    *Mentalidade de grupo vs. Mentalidade individual*
- 175    *A geração dos elogios torna-se a força de trabalho*
- 177    *Os negociadores são inatos ou fazem-se?*
- 179    *Formação empresarial: os gestores são inatos ou fazem-se?*
- 182    *Os líderes são inatos ou fazem-se?*
- 182    *Atitude Mental Empresarial*
- 185    *Desenvolva a sua atitude mental*

189 | **6. RELAÇÕES: ATITUDES MENTAIS NO AMOR (OU NÃO)**

- 192    *As relações são diferentes*
- 193    *Atitudes mentais quando nos apaixonamos*
- 204    *O parceiro como inimigo*
- 206    *Competição: quem é o maior?*
- 207    *Desenvolver-se nas relações*
- 208    *A amizade*

- 211 *A timidez*  
213 *Agressores e vítimas: a vingança revisitada*  
221 *Desenvolva a sua atitude mental*
- 223 | **7. PAIS, PROFESSORES E TREINADORES: DE ONDE VÊM AS ATITUDES MENTAIS?**
- 225 *Pais (e professores): mensagens sobre o sucesso e o fracasso*  
246 *Professores (e pais): de que matéria é feito um grande professor (ou pai)?*  
257 *Treinadores: vencer através da atitude mental*  
266 *Falsa atitude mental progressiva*  
275 *O nosso legado*  
275 *Desenvolva a sua atitude mental*
- 277 | **8. MUDAR AS ATITUDES MENTAIS**
- 277 *A natureza da mudança*  
280 *As lições de atitude mental*  
283 *Um workshop sobre atitudes mentais*  
286 *Brainology*  
289 *Mais ideias sobre a mudança*  
292 *Dar o primeiro passo*  
296 *As pessoas que não querem mudar*  
300 *Mudar a atitude mental do seu filho*  
306 *Atitude mental e força de vontade*  
310 *Manter a mudança*  
312 *A viagem rumo a uma (verdadeira) atitude mental progressiva*  
321 *Aprender e ajudar a aprender*  
323 *Um longo caminho a percorrer*
- 325 *Notas*  
345 *Bibliografia recomendada*

# INTRODUÇÃO

Um dia, os meus alunos sentaram-me e mandaram-me escrever este livro. Queriam que as pessoas pudessem usar o nosso trabalho para melhorar as suas vidas. Era uma coisa que eu queria fazer há muito tempo, e tornou-se a minha grande prioridade.

O meu trabalho insere-se numa área da psicologia que demonstra o poder que acreditar tem nas pessoas. Podemos ou não ter consciência dessas crenças, mas elas afetam o que queremos e se o conseguimos alcançar. Esta tradição mostra também que mudar as crenças das pessoas — mesmo as mais simples — pode ter efeitos profundos.

Neste livro, vamos perceber como uma pequena crença sobre nós próprios — uma convicção que descobrimos durante a nossa investigação — orienta grande parte da nossa vida. De facto, infiltra-se em *todas* as partes da nossa vida. Muito do que pensamos ser a nossa personalidade vem, de facto, deste *mindset*, desta «atitude mental». Muito do que pode estar a impedir-nos de desenvolver todo o nosso potencial tem aí origem.

Nenhum livro explicou ainda esta atitude mental mostrando às pessoas como a usar nas suas vidas. Assim, o leitor distinguirá subitamente os «grandes» — nas ciências, nas artes, no desporto, na gestão — dos «que-poderiam-ter-sido». Vai entender o seu companheiro, o seu chefe, os seus amigos, os seus filhos. Vai aprender a libertar o seu potencial e o dos seus filhos.

É um privilégio partilhar as minhas descobertas convosco. Além das descrições das pessoas incluídas na minha pesquisa, também usei, em cada capítulo, histórias que retirei tanto dos cabeçalhos dos

jornais como baseadas na minha própria vida e experiência, para que seja possível observar as atitudes mentais em ação. Na maioria dos casos, os nomes e informações pessoais foram alterados para preservar o anonimato; noutros casos, várias pessoas foram condensadas numa só, para ajudar a clarificar um ponto de vista. Alguns intercâmbios foram recriados de memória, e apliquei-me ao máximo para os interpretar.

No final de cada capítulo, e ao longo de todo o último capítulo, apresento formas de aplicar estas lições — formas de identificar a atitude mental que guia a nossa vida, para compreendermos como funciona e podermos mudá-la, se assim quisermos.

Uma pequena nota sobre gramática. Eu conheço-a e gosto de a usar, mas nem sempre a segui da forma mais correta neste livro. Há frases que inicio com «E» e «Mas». Termino frases com preposições. Uso o plural «nós» em contextos que pedem o singular «ele» ou «ela». Tomei esta opção em nome da informalidade e da eficácia, e espero que os perfeccionistas me perdoem.

Mais uma pequena nota, agora sobre esta nova edição. Senti que era importante acrescentar informação nova em alguns capítulos. Acrescentei o nosso novo estudo em atitudes mentais das organizações no Capítulo 5 (Empresas). Sim, uma organização pode ter uma atitude mental! Acrescentei uma nova secção sobre «falsa atitude mental progressiva» no Capítulo 7 (Pais, Professores e Treinadores) depois de tomar conhecimento das muitas formas criativas de como as pessoas estavam a interpretar e aplicar o crescimento de atitude mental, nem sempre da forma mais correta. E acrescentei «A viagem rumo a uma (verdadeira) atitude mental progressiva» no Capítulo 8 (Mudar as atitudes mentais), porque muitas pessoas têm pedido mais informações sobre como iniciar esse caminho. Espero que estas atualizações sejam úteis.

Quero aproveitar esta oportunidade para agradecer a todas as pessoas que tornaram possíveis a minha investigação e este livro. Os meus alunos fizeram da minha carreira de investigação uma pura alegria. Espero que tenham aprendido tanto comigo como eu aprendi

com eles. Também quero agradecer às organizações que apoiaram as nossas pesquisas: 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.

O pessoal da Random House revelou-se a equipa mais encorajadora que eu alguma vez podia desejar: Webster Younce, Daniel Menaker, Tom Perry e, sobretudo, Caroline Sutton e Jennifer Hershey, as minhas editoras. O vosso entusiasmo com o meu livro e as vossas fantásticas sugestões fizeram toda a diferença. Agradeço também ao meu soberbo agente, Giles Anderson, assim como a Heidi Grant por nos ter posto em contacto.

Agradeço a todos os que me estimularam e criticaram, mas quero agradecer em especial a Polly Shulman, Richard Dweck e Maryann Peskin pelos seus extensos e perspicazes comentários. Finalmente, agradeço ao meu marido, David, pelo amor e pelo entusiasmo que dão à minha vida uma outra dimensão. O seu apoio ao longo deste projeto foi extraordinário.

O meu trabalho tem sido sobre crescimento, e tem ajudado a fomentar o meu próprio crescimento. É meu desejo que faça o mesmo por todos vós.

## *Capítulo 1*

# **OS MINDSETS — AS ATITUDES MENTAIS**

Quando eu era uma jovem investigadora, mesmo em início de carreira, aconteceu uma coisa que mudou a minha vida. Estava obcecada em entender como as pessoas lidavam com os seus fracassos, e decidi estudar essa área observando a forma como os alunos enfrentavam problemas graves. Assim, peguei num grupo de crianças e pus uma de cada vez numa sala da sua escola. Instalei-as confortavelmente e dei-lhes uma série de quebra-cabeças para resolver. Os primeiros eram bastante fáceis, mas os seguintes eram difíceis. Enquanto os alunos resmungavam, transpiravam e se esforçavam, eu observava as suas estratégias e sondava o que pensavam e sentiam. Esperava observar diferenças entre as crianças na forma como lidavam com as dificuldades, mas acabei por ver algo que nunca esperara.

Confrontado com os quebra-cabeças difíceis, um rapaz de 10 anos levantou-se da cadeira, esfregou as mãos, estalou os lábios e exclamou: «Adoro um desafio!» Outro, a transpirar por cima dos quebra-cabeças, olhou para cima com uma expressão de agrado e disse, com autoridade: «Sabe, eu *tinha esperança* que isto fosse informativo!»

«Que se passa com eles?», interoguei-me. Sempre achei que ou se lida com o fracasso, ou não se lida. Nunca me passou pela cabeça que alguém *gostasse* do fracasso. Estas crianças seriam extraterrestres ou estariam a par de algo único?

Toda a gente tem um exemplo a seguir, alguém que indica o caminho a seguir num momento crítico das nossas vidas. Estas crianças

foram os meus exemplos a seguir. Era óbvio que sabiam algo que eu ignorava e eu estava determinada a descobrir o que era — a perceber o tipo de *mindset* ou atitude mental que podia transformar um fracasso numa dádiva.

O que é que elas sabiam? Sabiam que as qualidades humanas, como as capacidades intelectuais, podiam ser cultivadas. E era isso que estavam a fazer — a tornarem-se mais inteligentes. Não só não se sentiam desencorajadas devido ao fracasso, como nem sequer sentiam que estavam a falhar. Achavam que estavam a aprender.

Eu, por outro lado, pensava que as qualidades humanas estavam gravadas em pedra. Ou se é inteligente ou não se é, e fracassar significa que não se é. Tão simples como isso. Se conseguíssemos alcançar o sucesso e evitar o fracasso (a todo o custo), podíamos manter-nos inteligentes. Batalhas, erros e perseverança não faziam de todo parte deste quadro.

As qualidades humanas podem ser cultivadas ou estão gravadas na pedra? É uma velha questão. O significado de acreditarmos numa destas premissas é uma nova questão: quais são as consequências de acreditarmos que a nossa inteligência ou a nossa personalidade são coisas que podemos desenvolver, em oposição a acreditarmos em características que estão estabelecidas, profundamente enraizadas? Vamos debruçar-nos primeiro sobre o feroz e ancestral debate sobre a natureza humana, e depois voltaremos à questão sobre o que estas crenças significam para nós.

## POR QUE RAZÃO AS PESSOAS SÃO DIFERENTES?

Desde o início dos tempos que as pessoas pensam e agem de maneiras diferentes, e vivem bem com essas diferenças. É óbvio que alguém acabaria por se interrogar em relação às diferenças entre as pessoas — por que motivo algumas pessoas são mais espertas ou mais éticas do que outras — e se há algo que faz com que sejam permanentemente dispare. Há defensores de cada um dos lados da questão. Alguns defendem que há uma profunda base fisiológica

para estas diferenças, o que as torna inevitáveis e inalteráveis. Ao longo dos tempos, estas alegadas disparidades fisiológicas basearam-se nas protuberâncias do crânio (frenologia), na forma e no tamanho da caixa craniana (craniologia) e, atualmente, nos genes.

Outros apontam para as grandes diferenças nos antecedentes das pessoas, experiências, formação ou formas de aprendizagem. Talvez surpreenda saber que um dos grandes defensores deste ponto de vista foi Alfred Binet, o inventor do teste de QI (quociente de inteligência). O objetivo do teste de QI não era resumir a inteligência imutável de uma criança? Na verdade, não. Binet, um francês a trabalhar em Paris no início do século xx, concebeu este teste para identificar as crianças que não logravam aproveitar o sistema público de ensino na capital francesa, «para que pudesse delinear-se novos programas educacionais que pusessem estas crianças outra vez no caminho certo». Sem negar diferenças individuais nos intelectos das crianças, Binet acreditava que a educação e a prática podiam obter mudanças fundamentais na inteligência. Eis uma citação de um dos seus livros mais importantes, *Les idées modernes sur les enfants*, no qual resume o seu trabalho com centenas de crianças com dificuldades de aprendizagem.

Alguns filósofos modernos [...] afirmam que a inteligência individual tem um nível fixo, um nível que não pode ser aumentado. Devemos contestar e reagir contra este pessimismo brutal [...]. Com prática, treino e, sobretudo, método, seremos capazes de aumentar a nossa atenção, a nossa memória, a nossa capacidade de julgamento e tornarmo-nos literalmente mais inteligentes do que éramos antes.

Quem tem razão? Atualmente, a maioria dos especialistas está de acordo que não é nem um nem outro. Não é a natureza *ou* a educação, os genes *ou* o ambiente. Desde a gestação que há um constante dar e receber entre os dois. De facto, como afirmou Gilbert Gottlieb, um eminentne neurocientista, não só há uma cooperação entre os genes e o ambiente à medida que nos desenvolvemos, como os genes *precisam* de um contributo do ambiente para funcionarem devidamente.

Ao mesmo tempo, os cientistas estão a perceber que as pessoas têm mais capacidade para aprender e desenvolver o cérebro ao longo de toda a vida do que alguma vez se pensou. É claro que cada pessoa tem um dote genético único. As pessoas podem começar com diferentes temperamentos e diferentes aptidões, mas não há dúvidas de que a experiência, a formação e o esforço individual tomam conta de nós durante o resto do caminho. Robert Sternberg, atual guru da inteligência, escreve que o fator mais importante para uma pessoa adquirir competências «não é uma capacidade prévia fixa, mas um empenho intencional». Ou, como o seu antecessor Binet reconheceu, nem sempre é a pessoa que começa como a mais inteligente que acaba como a mais inteligente.

### QUE SIGNIFICA TUDO ISTO?

Uma coisa é ter eruditos a recitar as suas opiniões. Outra é perceber como estes pontos de vista se aplicam a nós. Durante 30 anos, a minha investigação mostrou que o *ponto de vista que adotamos para nós próprios* afeta profundamente a forma como conduzimos as nossas vidas. Pode determinar se nos tornamos a pessoa que queremos ser e se concretizamos as coisas a que damos valor. Como acontece isto? Como pode uma simples crença ter o poder de transformar a nossa psicologia e, em consequência, a nossa vida?

Acreditar que as nossas qualidades estão gravadas em pedra — *a atitude mental fixa* — gera a urgência de estarmos sempre a pôr-nos à prova. Se temos apenas uma certa quantidade de inteligência, uma certa personalidade e um certo caráter moral, bem, então é melhor provar que se tem uma saudável dose de cada uma destas características. Simplesmente não resultaria se parecesse ou se sentíssemos que éramos deficientes nestas características mais básicas.

Alguns de nós são formatados nesta atitude mental desde tenra idade. Mesmo quando era criança, eu estava focada em ser inteligente, mas a atitude mental fixa foi-me inculcada pela Sr.<sup>a</sup> Wilson, a minha professora do 6.<sup>º</sup> ano. Ao contrário de Alfred Binet, ela

acreditava que o QI de uma pessoa dizia tudo a seu respeito. Na sala de aula, estávamos sentados por ordem de pontuação de QI, e apenas os alunos que tinham o QI mais alto eram considerados de confiança para transportar a bandeira, sacudir os apagadores ou levar um recado ao diretor. Além das dores de estômago que ela provocava com esta postura crítica, criava uma atitude mental em cada um de nós que levava toda a turma a desgastar-se para alcançar um único objetivo — parecer esperto, não parecer burro. Quem podia gostar de aprender, ou sequer importar-se com isso, se todo o nosso ser estava feito em papa de todas as vezes que ela nos fazia um teste ou nos chamava em frente de todos?

Já vi muita gente com este único objetivo de provarem a si próprios as suas capacidades — na sala de aula, nas suas carreiras profissionais e até nas suas relações. Todas as situações exigem uma confirmação da sua inteligência, personalidade ou caráter. Todas as situações são avaliadas: *Será que vou conseguir ou vou falhar? Vou parecer esperto ou burro? Serei aceite ou rejeitado? Vou sentir-me como um vencedor ou como um falhado?*

Mas a nossa sociedade não valoriza a inteligência, a personalidade e o caráter? Não é normal perseguir estes atributos? Sim, mas...

Há outra atitude mental na qual estas aptidões não são simplesmente as cartas com que nascemos e com as quais temos de viver, sempre a tentarmos convencer-nos, e aos outros, de que temos um *Royal Flush* quando a nossa jogada verdadeira é apenas um par de dez. Nesta atitude mental, a mão que nos calhou é apenas o ponto de partida para o desenvolvimento. Esta *atitude mental progressiva* baseia-se na crença de que as nossas qualidades básicas são algo que podemos cultivar através do nosso esforço, das nossas estratégias e com a ajuda de outros. Embora as pessoas possam diferir em cada uma das formas — nos seus talentos iniciais e aptidões, interesses ou temperamentos —, qualquer um pode mudar e crescer através do seu esforço e experiência.

Será que as pessoas com esta atitude mental acreditam que qualquer um pode ser qualquer coisa, que qualquer um com a motivação

adequada pode tornar-se um Einstein ou um Beethoven? Não, mas acreditam que o verdadeiro potencial do indivíduo é desconhecido (e conhecível); que é impossível prever o que se pode alcançar com anos de paixão, trabalho árduo e formação.

Sabiam que Darwin e Tolstoi eram considerados crianças vulgares? Que Ben Hogan, um dos maiores golfistas de todos os tempos, era completamente descoordenado e desajeitado em criança? Que a fotógrafa Cindy Sherman, que integra praticamente todas as listas dos artistas mais importantes do século xx, chumbou no seu primeiro curso de fotografia? Que Geraldine Page, uma das nossas maiores atrizes, foi aconselhada a desistir por falta de talento?

Acreditarmos que as qualidades que nos são queridas podem ser desenvolvidas gera uma paixão pela aprendizagem — isto é perfeitamente identificável. Para quê gastar tempo a provar uma e outra vez que somos bons, quando podíamos estar a usá-lo para melhorar? Porquê esconder lacunas em vez de as ultrapassar? Porquê procurar amigos ou parceiros que apenas vão deitar abaixo a nossa autoestima em vez de procurar aqueles que nos vão desafiar a crescer? E porquê procurar o experimentado e comprovado em vez de experiências que nos levem mais longe? A paixão por irmos mais longe e mantermo-nos nesta trajetória, mesmo quando (ou sobretudo) as coisas não estão a correr bem, é a imagem de marca da atitude mental progressiva. Esta é a atitude mental que permite às pessoas evoluir durante alguns dos períodos mais desafiadores das suas vidas.

### **UMA PERSPECTIVA GLOBAL DAS DUAS ATITUDES MENTAIS**

Para ter uma ideia melhor de como funcionam as duas atitudes mentais, imagine — tão vividamente quanto conseguir — que é um jovem adulto a viver um mau dia: nessa manhã, vai a uma aula que é realmente importante para si e da qual gosta imenso. O professor entrega os resultados dos testes intermédios. Tem um «suficiente mais». Fica muito decepcionado. Nessa tarde, de regresso a casa,

descobre que tem uma multa de estacionamento. A sentir-se realmente frustrado, telefona ao seu melhor amigo para desabafar, mas ele descarta-se.

Que ia pensar? Como ia sentir-se? Que faria? Quando fiz estas perguntas a pessoas com atitude mental fixa, disseram-me: «Sinto-me rejeitado»; «Sou um fracasso total»; «Sou um idiota»; «Sou um falhado»; «Sentir-me-ia burro e sem valor — todos são melhores do que eu»; «Sou um lixo». Por outras palavras, viram o que aconteceu na medida direta da sua competência e do seu valor.

É isto que pensam das suas vidas: «A minha vida é patética»; «Não tenho vida»; «O mundo anda a perseguir-me»; «Alguém lá fora quer destruir-me»; «Ninguém gosta de mim, todos me odeiam»; «A vida é injusta e não vale a pena esforçarmo-nos»; «A vida é uma porcaria. Nunca me acontece nada de bom»; «Sou a pessoa mais azarada à face da Terra».

Lamento, mas alguém morreu, ou trata-se apenas de uma nota, uma multa ou uma chamada telefónica que não correram bem?

Estas pessoas têm baixa autoestima? Ou são pessimistas encartadas? Não. Quando não estão a lidar com o fracasso, sentem-se com tanto valor e tão otimistas — e brilhantes e atraentes — como as pessoas com atitude mental progressiva.

Então, como lidariam com esta situação? «Não vou perder tempo e despender esforço a fazer bem o que quer que seja» (por outras palavras, não deixes que alguém volte a avaliar-te); «Não fazia nada»; «Ficava na cama»; «Embebedava-me»; «Comia»; «Gritava com alguém, se tivesse essa oportunidade»; «Comia chocolate»; «Ouvia música e fazia beicinho»; «Ia ao meu roupeiro e sentava-me lá»; «Arranjava uma discussão com alguém»; «Chorava»; «Partia qualquer coisa»; «Que se há de fazer?»

*Que se há de fazer?* Quando fiz a descrição, falei intencionalmente de um «suficiente mais», não falei de um medíocre. Era um teste intermédio, não era um exame final. Era uma multa, não um acidente de carro. Foi assim como que «descartado», mas não diretamente rejeitado. Não aconteceu nada de catastrófico nem de irreversível.

No entanto, a partir desta matéria-prima, a atitude mental fixa criou o sentimento de grande fracasso e parálisia.

Quando apresentei a mesma descrição ao grupo com atitude mental progressiva, o que pensaram foi: «Preciso de me esforçar mais na aula, ser mais cuidadoso quando estacionar o carro e perceber se o meu amigo teve um mau dia»; «O suficiente mais diz-me que tenho de trabalhar muito mais nesta disciplina, mas tenho o resto do semestre para subir a nota».

Há muitas, muitas mais situações como estas, mas acho que é suficiente para apanhar a ideia. Então como lidariam com esta situação? Diretamente.

«Começaria a pensar em estudar mais intensamente (ou em estudar de forma diferente) para o próximo teste desta disciplina, pagava a multa e resolia as coisas com o meu amigo da próxima vez que nos encontrássemos»; «Procurava perceber o que estava mal no teste, resolia fazer melhor, pagava a multa e telefonava ao meu amigo para lhe dizer que nesse dia estava chateado»; «Trabalhava no duro para o próximo teste, falava com o professor, seria mais cuidadoso a estacionar ou contestava a multa e descobria o que se passava com o meu amigo».

Não é preciso ter uma ou outra atitude mental para ficar aborrecido. Quem não ficaria? Coisas como uma nota fraca ou a rejeição por parte de um amigo ou de alguém que nos é querido não são ocorrências agradáveis. Ninguém estava a esfregar as mãos de satisfação. No entanto, estas pessoas com atitude mental progressiva não estavam a rotular-se nem a baixar os braços. Embora se sentissem acabrunhadas, estavam prontas a correr riscos, a enfrentar os desafios e a continuar a trabalhar em si próprias.

## ENTÃO, O QUE HÁ DE NOVO?

Será esta ideia assim tão nova? Temos muitos provérbios que sublinham a importância do risco e o poder da persistência, tais como «quem não arrisca, não petisca» e «água mole em pedra dura, tanto

dá até que fura», ou «Roma e Pavia não se fizeram num dia» (a propósito, adorei saber que os italianos também usam o mesmo provérbio). O que é verdadeiramente espantoso é que as pessoas com atitude mental fixa não concordariam com nada disto. Para elas, é, «se arriscas, perdes tudo»; «se não consegues à primeira, provavelmente não tens capacidade para isso»; «se Roma não se fez num dia, talvez isso signifique que não estava destinado a ser assim». Por outras palavras, risco e esforço são duas coisas que podem revelar as nossas inadequações e mostrar que não estamos à altura da tarefa. De facto, é surpreendente verificar até que ponto as pessoas com atitude mental fixa não acreditam em esforçar-se.

O que também é novo é que as ideias das pessoas sobre risco e esforço surgem da sua atitude mental mais básica. Não é por acaso que algumas pessoas reconhecem o valor de se desafiarem a si próprias e a importância do esforço. A nossa investigação mostrou que isto *vem diretamente* da atitude mental progressiva. Quando ensinamos às pessoas a atitude mental progressiva, com o foco no desenvolvimento, seguem-se estas ideias sobre desafio e esforço. Da mesma forma, não é por, accidentalmente, algumas pessoas não gostarem de desafios e de esforço. Quando nós (temporariamente) pomos as pessoas numa atitude mental fixa, com o foco nas aptidões permanentes, depressa começam a recear os desafios e a desvalorizar o esforço.

Vemos frequentemente livros com títulos como *Como Pensam as Pessoas Bem-Sucedidas* a encher as estantes das livrarias, e estas obras podem fornecer muitos conselhos úteis. Mas, geralmente, são uma lista de indicações desconexas como «Corra mais riscos!» ou «Acredite em si próprio!» Enquanto admiramos as pessoas que conseguem alcançar o sucesso, nunca percebemos como estas coisas se encaixam umas nas outras, ou como poderíamos alguma vez chegar ao mesmo lugar. Assim, ficamos inspirados por alguns dias, mas basicamente as pessoas mais bem-sucedidas do mundo continuam a ter os seus segredos.

Em vez disso, assim que começarmos a entender as atitudes mentais fixa e progressiva, vamos ver exatamente como umas coisas levam às outras — como a crença de que as nossas qualidades estão gravadas

na pedra conduz à restrição dos nossos pensamentos e ações, e como a crença de que as nossas qualidades podem ser cultivadas nos leva a desenvolver diferentes pensamentos e ações, puxando-nos para um caminho completamente diferente. É aquilo a que os psicólogos chamam uma experiência *Aha!* Não só constatei isto durante a minha investigação como estou sempre a receber cartas de pessoas que leram o meu trabalho.

As pessoas identificam-se: «Assim que li o seu artigo dei por mim literalmente a dizer uma e outra vez “Isto sou eu, isto sou eu!”» As pessoas apercebem-se das ligações: «O seu artigo impressionou-me. Senti-me como se tivesse descoberto o segredo do universo!» As pessoas sentem as suas atitudes mentais reorientadas: «Posso sem dúvida falar de uma espécie de revolução pessoal em curso no meu pensamento, o que é muito entusiasmante». E podem pôr em prática esta nova forma de pensar, tanto para si mesmas como para outras pessoas: «O seu trabalho permitiu-me mudar o meu trabalho com crianças e encarar a educação de uma nova perspetiva», ou «só quero que fique ciente do impacto — pessoal e prático — que a sua espetacular investigação tem tido em centenas de alunos».

### **AUTOPERCEÇÃO: QUEM TEM UMA IDEIA EXATA DAS SUAS CAPACIDADES E DAS SUAS LIMITAÇÕES?**

Bem, talvez as pessoas com atitude mental progressiva não pensem que são um Einstein ou um Beethoven, mas não serão pessoas com mais probabilidades de terem uma visão amplificada das suas capacidades e tentarem fazer coisas de que não são capazes? De facto, há estudos que mostram que as pessoas subestimam muito as suas capacidades. Recentemente, resolvemos definir quem teria mais probabilidade de mostrar tal atitude. Descobrimos, naturalmente, que as pessoas subestimam bastante o seu desempenho e as suas capacidades. *Mas eram os que tinham atitude mental fixa que mais imprecisões contabilizavam.* As pessoas com atitude mental progressiva eram surpreendentemente exatas.

Se pensarmos bem, faz todo o sentido. Se, tal como os que têm atitude mental progressiva, acreditarmos que nos podemos desenvolver a nós próprios, então estamos abertos a receber informações exatas sobre as nossas capacidades atuais, mesmo se as informações não forem muito lisonjeadoras. E mais, se estivermos orientados para a aprendizagem, como essas pessoas estão, *precisamos* de informações exatas sobre as nossas capacidades atuais para efetivamente podermos aprender. No entanto, se tudo forem boas notícias ou más notícias sobre as nossas preciosas aptidões — como acontece com as pessoas com atitude mental fixa — é quase inevitável que alguma distorção venha borrar a pintura. Alguns resultados são aumentados, outros são abafados, e antes de darmos por isso já não nos conhecemos de todo.

Howard Gardner, no seu livro *Extraordinary Minds*, concluiu que indivíduos excepcionais têm «um talento especial para identificar os seus próprios pontos fortes e fracos». É interessante que as pessoas com atitude mental progressiva também pareçam ter esse talento.

## O QUE TEMOS DE RESERVA

Outra coisa excepcional que as pessoas parecem ter é um talento especial para converter as contrariedades da vida em futuros sucessos. Os criativos estão de acordo. Num inquérito a 143 profissionais desta área, havia um largo consenso sobre o ingrediente número um no sucesso criativo. E era exatamente o tipo de perseverança e resiliência produzido pela atitude mental progressiva.

Podem estar a interrogar-se outra vez: como pode uma crença conduzir a isto tudo — *o prazer do desafio, acreditar no esforço, resiliência face às contrariedades, e mais (maior) sucesso?* Nos capítulos seguintes, vamos ver exatamente como isto acontece: como as atitudes mentais mudam aquilo em que as pessoas se empenham, o que veem como sucesso. Como mudam a definição, o significado e o impacto do fracasso. E como transformam o significado mais profundo de esforço. Vamos ver o papel que estas atitudes mentais desempenham na

escola, no desporto, no local de trabalho e nas relações. Vamos ver de onde vêm e como podem ser alteradas.

### DESENVOLVA A SUA ATITUDE MENTAL

Qual é o seu tipo de atitude mental? Responda a estas questões sobre inteligência. Leia cada uma das afirmações e decida se está maioritariamente de acordo ou maioritariamente em desacordo com cada uma delas.

1. A sua inteligência é algo de muito básico em si que não é capaz de alterar significativamente.
2. É capaz de aprender coisas novas, mas não consegue realmente alterar o seu grau de inteligência.
3. Independentemente do seu grau de inteligência, pode sempre alterá-lo um bocadinho.
4. Pode sempre alterar substancialmente o seu grau de inteligência.

As questões 1 e 2 são as questões de atitude mental fixa. As questões 3 e 4 refletem a atitude mental progressiva. Com qual das atitudes mentais está mais de acordo? O leitor pode ser uma mistura, mas a maioria das pessoas inclina-se mais para uma ou para outra.

Você também acredita noutras capacidades. Pode substituir «inteligência» por «talento artístico», «habilidade para o desporto» ou «jeito para os negócios». Experimente.

Não são apenas as suas capacidades, são também as suas qualidades pessoais. Olhe para estas afirmações sobre personalidade e caráter e decida com quais concorda ou discorda maioritariamente.

1. Você é um certo tipo de pessoa, e não há muito que se possa fazer para alterar isso.
2. Independentemente do tipo de pessoa que é, pode sempre mudar substancialmente.

3. Pode fazer as coisas de maneira diferente, mas as partes importantes do que você é não podem ser realmente alteradas.
4. Pode sempre alterar coisas básicas no tipo de pessoa que é.

Aqui, as questões 1 e 3 são as relativas à atitude mental fixa e as questões 2 e 4 refletem a atitude mental progressiva. Com quais está mais de acordo?

O resultado é diferente da sua «atitude mental inteligência»? Pode ser. A sua «atitude mental inteligência» desempenha um papel quando as situações implicam competências mentais.

A sua «atitude mental personalidade» tem o seu papel em situações que implicam as suas qualidades pessoais — por exemplo, quanto dependente, cooperante, cuidadoso ou socialmente capaz é. A atitude mental fixa fá-lo preocupar-se com a forma como o vão julgar; a atitude mental progressiva fá-lo preocupar-se com melhorar.

Aqui ficam mais algumas formas de pensar sobre atitudes mentais:

- Pense em alguém que conheça que esteja imerso na atitude mental fixa. Pense como as pessoas estão sempre a tentar pôr-se à prova e como são supersensíveis com a possibilidade de estarem enganadas ou de cometerem erros. Alguma vez se interrogou porque são assim (o leitor é assim?)? Agora, pode começar a perceber porque são assim.
- Pense em alguém que conheça que se integre na atitude mental progressiva — alguém que percebe que as qualidades importantes podem ser cultivadas. Pense na forma como essas pessoas enfrentam os obstáculos. Pense na forma como se superam a si próprias. Como gostaria de mudar ou de se superar a si próprio?
- OK, agora imagine que decidiu aprender uma nova língua e se inscreveu num curso. Depois de umas quantas aulas, o professor chama-o ao quadro e começa a lançar-lhe perguntas umas atrás das outras.

Assuma uma postura de atitude mental fixa. A sua capacidade está em jogo. Sente os olhos de todos postos em si? Vê a cara do professor a avaliá-lo? Sente a tensão, sente o seu ego a arrepiar-se e a vacilar? Que mais pensa e sente?

Agora assuma uma postura de atitude mental progressiva. É um novato — é por isso que está naquela aula. Está ali para aprender. O professor é um instrumento de aprendizagem. Sinta a tensão a abandoná-lo. Sinta a sua mente a abrir-se.

A mensagem é: pode mudar a sua atitude mental.

## *Capítulo 2*

# **NO INTERIOR DAS ATITUDES MENTAIS**

Quando eu era jovem, ansiava por um companheiro tipo príncipe. Muito elegante, bem-sucedido. A sorte grande. Queria uma carreira glamorosa, nada de muito duro ou arriscado. E queria que tudo isso viesse até mim como uma confirmação de quem eu era.

Passariam muitos anos até me sentir satisfeita. Conseguir um tipo estupendo, mas foi um trabalho persistente. Tenho uma ótima carreira, mas, caramba, é um desafio permanente. Nada foi fácil. Então, porque me sinto satisfeita? Mudei a minha atitude mental.

Mudei por causa do meu trabalho. Um dia, uma aluna minha de doutoramento, Mary Bandura, e eu estávamos a tentar perceber por que razão alguns estudantes estavam tão ocupados a provar as suas capacidades, enquanto outros apenas deixavam andar e aprendiam. Subitamente, percebemos que havia *dois* significados para capacidade, e não apenas um: uma capacidade fixa que precisa de ser provada e uma capacidade mutável que pode ser desenvolvida pela aprendizagem.

Foi assim que nasceram as atitudes mentais. Soube instantaneamente qual era a minha. Percebi porque tinha andado sempre tão preocupada com erros e fracassos. E, pela primeira vez, percebi que podia escolher.

Quando se aceita uma atitude mental, entra-se num novo mundo. Num dos mundos — o das aptidões fixas — o sucesso é provar que se é inteligente ou talentoso. Validarmo-nos a nós próprios. No outro — o mundo das qualidades mutáveis — a preocupação está em ultrapassarmo-nos para aprender alguma coisa nova. Desenvolvermo-nos.

Num dos mundos, o fracasso é ter uma contrariedade. Ter uma má nota. Perder um torneio. Ser despedido. Ser rejeitado. Significa que não se é inteligente ou talentoso. No outro mundo, o fracasso é não crescer. Não conseguir as coisas a que damos valor. Significa que não estamos a realizar o nosso potencial.

Num mundo, o esforço é algo mau. Significa, como o fracasso, que não se é inteligente ou talentoso. Se o fossemos, não seria necessário esforço. No outro, esforço é o que *nos faz* inteligentes ou talentosos.

Temos uma escolha. Atitudes mentais são apenas crenças. Crenças poderosas, mas apenas uma coisa na nossa mente, e nós podemos mudar a nossa mente. Enquanto lê, pense onde gostaria de ir e qual das atitudes mentais o levaria lá.

### O SUCESSO É UMA QUESTÃO DE APRENDIZAGEM — OU DE PROVAR QUE SOMOS INTELIGENTES?

Benjamin Barber, um eminentíssimo sociólogo, disse uma vez: «Eu não divido o mundo entre os fracos e os fortes, ou entre os que têm sucesso e os falhados... *Eu divido o mundo entre os que aprendem e os que não aprendem.*»

Por que carga de água alguém havia de pertencer ao grupo dos que não aprendem? Toda a gente nasce com um enorme potencial de aprendizagem. Os bebés expandem as suas capacidades todos os dias. Não apenas capacidades vulgares, mas as mais difíceis de toda uma vida, como aprender a andar e a falar. Nunca pensam que é muito difícil ou que não vale a pena o esforço. Os bebés não se preocupam se estão a cometer erros ou a humilhar-se a si próprios. Andam, caem, levantam-se. Limitam-se a seguir em frente.

O que pode pôr fim a esta exuberante aprendizagem? A atitude mental fixa. Assim que as crianças têm capacidade para se avaliar a si próprias, algumas começam a ter medo de desafios. Começam a ter medo de não serem espertas. Estudei milhares de pessoas desde o pré-escolar e é de tirar a respiração verificar quantas rejeitaram uma oportunidade para aprender.

Propusemos uma escolha a crianças de quatro anos: podiam voltar a fazer um quebra-cabeças fácil ou podiam tentar um mais difícil. Mesmo nesta tenra idade, crianças com atitude mental fixa — as que acreditam nas aptidões fixas — ficaram presas à opção mais segura. Crianças que nasceram espertas «não dão erros», disseram-nos eles.

Crianças com atitude mental progressiva — que acreditam que podemos ficar mais inteligentes — acharam que era uma escolha estranha: «Porque me está a perguntar isso? Porque quereria alguém fazer o mesmo quebra-cabeças outra vez?» Sucessivamente, escolheram os difíceis. «Estou *mortinha* por ver como fica o desenho final!», exclamou uma das meninas.

Assim, crianças com atitude mental fixa querem ter a certeza de que são bem-sucedidas. As pessoas espertas devem sempre ser bem-sucedidas. Mas para as crianças com atitude mental progressiva, sucesso é alargarem os seus horizontes. É tornarem-se mais inteligentes.

Uma rapariga do 7.º ano resumiu tudo: «Acho que inteligência é uma coisa para a qual temos de trabalhar... não nos foi dada, assim sem mais nem menos... A maioria dos miúdos, se não tem a certeza de uma resposta, não levanta a mão para responder. Mas o que eu faço, geralmente, é levantar a mão, porque, se estiver errada, o meu erro será corrigido. Ou então levanto a mão e digo “Como se resolve este problema?” ou “Não entendo isto. Pode ajudar-me?” Ao fazer isto, estou a aumentar a minha inteligência.»

### *Além dos quebra-cabeças*

Uma coisa é deixar de lado um quebra-cabeças. Outra é deixar passar uma oportunidade que pode ser importante para o futuro. Para ver se isto aconteceria, aproveitámo-nos de uma situação pouco comum. Na Universidade de Hong Kong, é tudo em inglês. As aulas são em inglês, os livros de estudo são em inglês, os exames são em inglês. Mas alguns alunos que entram na universidade não são fluentes em inglês, por isso faria algum sentido que tratassesem rapidamente de inverter a situação.

Quando os alunos chegavam para se registrar para o seu ano de caloiros, sabíamos quais os que não eram fluentes em inglês. E lançávamos uma questão-chave: se a faculdade oferecesse um curso para estudantes que precisam de melhorar as suas competências em inglês, aceitava?

Também avaliávamos a sua atitude mental. Fazíamo-lo perguntando-lhes quanto é que concordavam com uma afirmação como esta: «Você tem um certo grau de inteligência e não pode fazer grande coisa para o alterar.» As pessoas que concordam com este tipo de afirmação têm uma atitude mental fixa.

Os que têm uma atitude mental progressiva concordam com frases como esta: «Você pode sempre alterar substancialmente o seu grau de inteligência.»

Mais tarde, olhámos para os que tinham dito que sim ao curso de inglês. Alunos com atitude mental evolutiva responderam enfaticamente que sim. Mas os que tinham uma atitude mental fixa não se mostraram muito interessados.

Acreditando que o sucesso está em aprender, alunos com atitude mental progressiva aproveitaram a oportunidade. Mas os que tinham atitude mental fixa não quiseram expor as suas fragilidades. Em vez disso, para se sentirem inteligentes no curto prazo, estavam dispostos a pôr as suas carreiras universitárias em risco.

E é assim que a atitude mental fixa transforma as pessoas em indivíduos que não querem aprender.

### *As ondas cerebrais contam a história*

Podemos detetar as diferenças nas ondas cerebrais das pessoas. Pessoas com as duas atitudes mentais vieram ao nosso laboratório de ondas cerebrais em Colúmbia. Enquanto respondiam a perguntas difíceis e recebiam reações, estávamos curiosos para ver quando as suas ondas cerebrais mostrariam que estavam interessadas e atentas.

Pessoas com uma atitude mental fixa só se mostravam interessadas quando o feedback refletia as suas capacidades. As suas ondas

cerebrais mostravam que se interessavam mais quando lhes era dito se as suas respostas estavam certas ou erradas. Mas quando lhes era fornecida informação que as poderia ajudar a aprender, não havia nenhum sinal de interesse. Mesmo quando tinham uma resposta errada, não estavam interessados em aprender a resposta correta.

Apenas as pessoas com atitude mental progressiva prestaram atenção à informação que poderia alargar o seu conhecimento. Só para elas aprender era uma prioridade.

### *Qual é a sua prioridade?*

Se tivesse de escolher, qual seria? Carradas de sucesso e de validação ou uma data de desafios?

Não é apenas em tarefas intelectuais que é necessário fazer tais escolhas. Também têm de decidir o tipo de relações que querem: as que reforçam os seus egos ou as que desafiam a crescer? Qual é o seu parceiro ideal? Pusemos esta questão a jovens adultos e aqui está o que eles nos disseram.

Indivíduos com atitude mental fixa disseram que o parceiro ideal seria:

- O que os pusesse num pedestal.
- O que os fizesse sentirem-se perfeitos.
- O que os idolatrasse.

Por outras palavras, o parceiro ideal deveria consagrar as suas qualidades fixas. O meu marido contou-me que costumava sentir-se assim, que queria ser o deus da religião de uma única pessoa (a sua parceira). Felizmente, abandonou essa ideia antes de me conhecer.

As pessoas com atitude mental progressiva esperavam um tipo diferente de parceiro. Disseram que o seu parceiro ideal seria alguém que:

- Visse as suas falhas e ajudasse a ultrapassá-las.
- O desafiasse a tornar-se uma pessoa melhor.
- O encorajasse a aprender coisas novas.

Certamente, ninguém queria um parceiro que os importunasse ou que minasse a sua autoestima, mas sim alguém que fomentasse o seu desenvolvimento. Não partiram do princípio de que tinham completado o seu desenvolvimento, que eram pessoas perfeitas que não tinham mais nada para aprender.

Já está a pensar «oh, e se se juntarem duas pessoas com duas atitudes mentais diferentes?» Uma mulher com atitude mental progressiva falou-nos do seu casamento com um homem de atitude mental fixa:

«Ainda mal tinha sacudido todo o arroz do cabelo quando percebi que cometera um grande erro. Todas as vezes que eu dizia qualquer coisa como “Porque não tentamos sair mais vezes?” ou “Gostaria que me consultasses antes de tomares decisões”, ele ficava devastado. Então, em vez de falarmos sobre o assunto que eu trouxera à baila, tinha de passar literalmente uma hora a reparar os danos e a fazê-lo sentir-se bem outra vez. Depois ele corria para o telefone para falar com a mãe, que lhe mostrava sempre a constante adoração de que ele parecia precisar. Éramos ambos jovens e verdes no casamento. Eu só queria comunicar.»

A ideia do marido sobre uma relação bem-sucedida — com aceitação total e acrítica — não era a da mulher. E a ideia da mulher sobre uma relação bem-sucedida — confrontar os problemas — não era a do marido. O crescimento de um era o pesadelo de outro.

### *A síndrome do CEO*

Por falar em reinar do topo de um pedestal e querer ser visto como perfeito, não ficariam surpreendidos ao saber que a isto se chame frequentemente «síndrome do CEO». Lee Iacocca tem um mau exemplo disso. Depois do seu sucesso inicial como diretor da Chrysler Motors, Iacocca parecia-se demasiado com a nossa criança de quatro anos com atitude mental fixa. Insistia em fabricar sempre os mesmos modelos automóveis apenas com alterações superficiais. Infelizmente, eram modelos que já ninguém queria.

Entretanto, as empresas japonesas tinham reformulado totalmente a forma como os automóveis deviam parecer e como deviam andar. Sabemos como é que isto acabou. Os automóveis japoneses tomaram conta do mercado.

Os CEO enfrentam este tipo de dilemas todos os dias. Devem enfrentar os seus fracassos ou criar um mundo onde não haja nenhum? Lee Iacocca escolheu o último. Rodeou-se de adoradores, afastou os críticos — e rapidamente perdeu o controlo do caminho que a sua empresa estava a seguir. Lee Iacocca tornou-se um dos que não querem aprender.

Mas nem todos contraem a síndrome do CEO. Muitos grandes líderes enfrentam regularmente os seus fracassos. Darwin Smith, ao olhar em retrospectiva para o seu extraordinário desempenho na Kimberly-Clark, declarou: «Eu nunca deixei de tentar qualificar-me para o lugar.» Estes homens, tal como os estudantes de Hong Kong com atitude mental progressiva, nunca deixaram de tomar «a dose de reforço» necessária.

Os CEO enfrentam outro dilema. Podem escolher estratégias de curto prazo que valorizam as ações das suas empresas e fazem deles heróis. Ou podem trabalhar para uma melhoria de longo prazo — arriscando a desaprovação de Wall Street ao assentarem os alícerces para a saúde e o crescimento da sua empresa num horizonte mais longínquo.

Albert Dunlap, um confesso seguidor da atitude mental fixa, foi designado para dar a volta à Sunbeam. Escolheu a estratégia de curto prazo para parecer um herói aos olhos de Wall Street. As ações dispararam, mas a empresa dissolveu-se.

Lou Gerstner, assumidamente adepto da atitude mental progressiva, foi chamado para dar a volta à IBM. Enquanto se dedicava à gigantesca tarefa de reformar a cultura e a política da IBM, os preços das ações estagnaram e Wall Street escarnecia. Chamaram-lhe falhado. Uns anos depois, no entanto, a IBM voltou a estar na vanguarda na sua área.

### *Superar-se*

Indivíduos com atitude mental progressiva não *procuram* apenas os desafios, crescem com eles. Quanto maior o desafio, mais tentam ultrapassá-lo. E não há nenhuma área onde isso seja mais visível do que no mundo do desporto. É onde mais podemos ver pessoas a superarem-se e a crescerem.

Mia Hamm, umas das maiores estrelas do futebol feminino do seu tempo, diz que é um efeito direto: «Toda a minha vida joguei a um nível superior, o que significa que me desafiei a mim própria com jogadores mais velhos, maiores, mais habilidosos, mais experientes — em resumo, melhores do que eu». No início, jogava com o irmão mais velho. Depois, aos 10 anos, integrou a equipa de rapazes de 11 anos. Em seguida, lançou-se na equipa universitária de topo dos Estados Unidos: «Todos os dias eu tentava jogar ao nível deles [...] e estava a melhorar muito mais rapidamente do que alguma vez julgara possível.»

Patricia Miranda era uma miúda do liceu rechonchuda e pouco atlética que queria praticar luta. Depois de uma péssima luta no colchão, alguém lhe disse: «És uma anedota.» Primeiro, chorou, a seguir chegou a uma conclusão: «Aquilo fez-me decidir [...] Eu tinha de continuar e perceber se o esforço, a persistência, o acreditar que era capaz e o treino poderiam de alguma forma legitimar-me como lutadora.» Onde foi buscar esta determinação?

Miranda foi criada num ambiente desprovido de desafios. Mas quando a mãe morreu aos 40 anos devido a um aneurisma, Miranda, então com 10, estabeleceu um postulado: «Quando estamos no leito de morte, uma das melhores coisas que se pode dizer é “Eu realmente explorei todas as minhas capacidades.” Este sentimento de urgência foi instilado pela morte da minha mãe. É uma vergonha passar pela vida a fazer apenas coisas fáceis.» Assim, quando a luta se tornou um desafio, estava pronta para o aceitar.

Os seus esforços foram coroados de êxito. Aos 24 anos, Miranda foi a última a rir. Consegiu qualificar-se para os Jogos Olímpicos

e integrou a seleção americana na sua categoria. Voltou de Atenas com uma medalha de bronze. E o que se seguiu? A Faculdade de Direito da Universidade de Yale. Todos lhe diziam para ficar onde estava, já tinha atingido o topo da carreira, mas Miranda achou que era mais entusiasmante voltar de novo ao princípio e ver o que conseguia crescer durante esse período.

### *Superar-se para lá do possível*

Por vezes, as pessoas com atitude mental progressiva obrigam-se de tal modo a superar-se a si próprias que alcançam o impossível. Em 1995, o ator Christopher Reeve caiu do cavalo. Partiu o pescoço, a medula espinal desligou-se do cérebro e ficou completamente paralisado do pescoço para baixo. A ciência médica declarou: «Infelizmente, não há nada a fazer.»

Reeve, no entanto, iniciou um exigente programa de exercícios que implicava mover todas as partes do seu corpo paralisado com a ajuda de estímulos elétricos. Porque *não poderia* ele aprender a andar de novo? Porque não poderia o seu cérebro, uma vez mais, dar ordens ao corpo e obrigá-lo a obedecer? Os médicos disseram-lhe que estava em negação e a iludir-se. Já tinham visto casos semelhantes e era um péssimo sinal para o seu ajustamento à nova realidade. Mas, na verdade, que mais tinha ele para fazer? Haveria um projeto melhor?

Cinco anos depois, Reeve começou a reconquistar o movimento. Primeiro nas mãos, depois nos braços, nas pernas e no tronco. Estava longe da cura, mas os exames cerebrais mostravam que o seu cérebro transmitia de novo sinais ao corpo, e que este reagia. Reeve não só ultrapassou as suas próprias capacidades, como mudou a forma como a ciência olhava para o sistema nervoso e o seu potencial de recuperação. Ao fazê-lo, abriu todo um novo mundo para a pesquisa e um novo caminho de esperança para pessoas com lesões da espinha medula.

# **EXISTEM DOIS TIPOS DE ATITUDES MENTAIS – E SÓ UMA LEVA AO SUCESSO**

Carol S. Dweck, especialista internacional em Sucesso e Motivação, desenvolveu ao longo da sua carreira uma ideia deveras inovadora — o poder do nosso mindset, a atitude mental com que abordamos a vida, influencia decisivamente o êxito pessoal e profissional.

Existem dois tipos de atitudes mentais: a fixa e a progressiva. Quem tem a primeira acredita que o talento e as capacidades são definidos à partida e não se alteram ao longo da vida. Este é o caminho para a estagnação e a desmotivação. Por outro lado, quem tem atitude mental progressiva acredita que o talento pode ser desenvolvido, com tempo e persistência. Este é o caminho da oportunidade — e do sucesso.

Neste livro, a Dra. Carol S. Dweck mostra, de forma prática e simples, como é possível fomentar uma atitude mental progressiva em qualquer altura da vida, potenciando a autoestima, a motivação e a capacidade de concentração, e gerando resiliência e paixão pela aprendizagem — a base dos grandes feitos em todas as áreas.

«Carol S. Dweck estuda a maneira como o modo de pensar a nossa relação com o talento influencia o que fazemos dele e de que forma o potenciamos. Um livro excelente.»

**Miguel Pina e Cunha**

Professor na Nova School of Business and Economics



Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

[penguinlivros.pt](http://penguinlivros.pt)

penguinlivros

ISBN: 978-989-589-837-4



9 789895 898374