

DR. KERRY JOHNSON
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS



NOVO MINDSET
NOVOS RESULTADOS



ALTA LIFE
EDITORA

Rio de Janeiro, 2020

Por que o Mindset É Crucial?

Em 1991, os representantes da PGA Tour telefonaram para um jovem jogador de Dardanelle, Arkansas, perguntando se aceitaria ser o nono suplente do Crooked Stick Golf Club, em Carmel, Indiana, para o campeonato da PGA. Infelizmente, não havia certeza de que ele jogaria. Um dia antes do primeiro round, ele ajustara seu cruise control para 70km/h e dirigira os 1.000km para Carmel, chegando às 2h. Mas o destino bateu à porta quando, a caminho do torneio, informaram que ele jogaria. Seu tee time estava marcado para algumas horas depois de sua chegada.

Ninguém esperava que aquele jogador alto, impetuoso e pro-saico acertasse tee shots de 350 jardas e vencesse. Mas John Daly venceu o torneio 3 tacadas à frente de Bruce Lietzke. (Você deve estar pensando que raios, metafóricos, atingiram Daly. Mas raios literais atingiram o espectador Thomas Weaver e o mataram no primeiro dia.) Nem a mídia nem os profissionais jamais viram um swing como o de Daly.

Assim que aprendeu a ler, Daly ganhou um manual de golfe escrito por Jack Nicklaus. John desenvolveu seu swing inspirado no

de seu herói. Nicklaus, por coincidência, disse certa vez: “A tacada de Daly não é igual a minha. É diferente de tudo que já vi.”

Mas John Daly tinha o próprio mindset. Ele tinha uma crença em si mesmo e uma maneira única de pensar. Essa singularidade criaria um campeão. John Daly disse: “Só penso em duas coisas quando faço o swing. Na empunhadura do taco e no impacto na bola.” A postura de Daly era sempre fazer um swing intenso. Se ganhava, era de lavada. Se perdia, também. O único outro grande torneio de golfe que ganhou foi o British Open em 1995, quando derrotou Costantino Rocca em um playoff. Mas o que o auxiliou a ganhar foi o mindset vencedor — um padrão de pensamento que o ajudou a obter os resultados. Ajudou a vencer 22 torneios profissionais. O mindset é um alinhamento mental: um estado de espírito. Ele filtra sua forma de ver o mundo. Diz respeito a como você entende tudo o que o afeta. Também lhe permite avaliar pessoas, conceitos, objetos e eventos de forma coerente. Seu mindset é uma compilação de seus pensamentos e crenças, que criam os hábitos. Os hábitos, por sua vez, afetam seu jeito de pensar, sentir e agir.

Você também pode entender o mindset como uma atitude. Os psicólogos dizem que a atitude é uma tendência aprendida de ver as coisas de certa maneira. É a maneira recorrente de como nos sentimos em relação a pessoas e coisas.

O mindset tem três componentes:

1. Um componente emocional: o modo como uma pessoa, objeto ou evento faz você se sentir.
2. Um componente cognitivo: seus pensamentos, crenças e expectativas.
3. Um componente comportamental: o modo como seu mindset afeta seu comportamento.

O mindset tem três fundamentos.

1. Você cria crenças.
2. Suas crenças moldam sua atitude.
3. Sua atitude e crenças criam seu mindset.

É como se o mindset fosse uma cadeira. Suas pernas são ideias, crenças, expectativas e atitudes. Se retirar uma perna, o apoio da cadeira ficará instável. Da mesma forma, uma expectativa negativa enfraquece o suporte dado pelo mindset.

Um dos amigos de minha filha Catherine, Greg, abandonou a Universidade do Colorado para se alistar nos Fuzileiros Navais. Moro no sul da Califórnia e conseguia ver Greg de vez em quando durante sua licença do treinamento básico. Quando o conheci, em Boulder, Colorado, ele bebia muito, não tinha objetivos e fazia parte de uma gangue de festas da faculdade. Sua transformação foi notável.

Todos os fuzileiros navais dizem que seus instrutores de treinamento básico começam destruindo todas as suas crenças, conceitos e ideias preconcebidos. Eles o repreendem desde o primeiro dia, desafiam sua família, educação, relacionamentos e até seus objetivos — tudo na intenção de formar um bom fuzileiro. Por que os instrutores são tão depreciativos e insultam seus recrutas? Eles objetivam destituir os mindsets desses jovens para, em seguida, criar outro, condizente com os objetivos dos fuzileiros, de concluir uma missão e alcançar o sucesso em qualquer situação. Os fuzileiros navais têm o mindset de receber ordens legais e alcançar seus objetivos dentro das regras e diretrizes estabelecidas pelo Corpo de Fuzileiros Navais, o qual não cria indivíduos — cria equipes que trabalham juntas e completam missões.

QUAL É O SEU MINDSET?

Quais são suas crenças? Quais são suas expectativas? Faça este pequeno teste para determinar seu mindset. Destacarei algumas definições, cada uma acompanhada de uma pergunta que demonstrará o seu mindset.

1. Um mindset é uma atitude mental que determina sua reação às pessoas em qualquer situação.

Você entra em uma reunião com apreensão ou expectativa positiva? Quando conhece pessoas, pensa em oportunidades ou tem medo que elas o julguem?

2. Seu mindset influencia suas tendências, inclinações e hábitos.

Você acorda e logo começa a malhar ou fica remoendo e se preocupando? Vislumbra seu dia pensando no que realizará ou se concentra nos obstáculos que o aguardam?

3. Seu mindset é sua atitude e estado mental.

Seu dia é permeado por atitudes positivas ou você se pergunta quais situações negativas podem lhe acometer?

4. Seus pensamentos e opiniões são guiados por seu mindset.

Seu pensamento está direcionado para a construção de algo e seu crescimento como pessoa, ou para as coisas que possui e modos de se proteger? Suas opiniões são abertas ou polarizadas, como nossa política de hoje?

5. O mindset também tem a ver com seu astral.

Você tem alto astral e motivação ou culpa os outros e o contexto por seus resultados?

6. Seu mindset indica como você aborda uma situação — principalmente quando é estressante.

Se uma situação lhe causou estresse, você a evita ou procura maneiras de obter resultados diferentes?

Como foi sua pontuação nesse teste de mindset? Ele foi feito para mostrar que seu mindset determina quem você é, como pensa e o que faz. Todos os seus bons hábitos, como sorrir quando conhece alguém, concluir tarefas a tempo e cuidar de sua família, resultam de seu mindset. Todos os seus maus hábitos, como procrastinação, negligenciar os exercícios e comer demais, também.

Tenho um amigo que diz que raramente se atrasa. Ele afirma que, se você não chegar cedo, está atrasado. Não há pontualidade. Perguntei onde ele aprendeu isso. Ele disse: “É assim que eu penso.” Esse é o mindset que rege sua atitude, pensamentos e comportamento.

O QUE VOCÊ GANHARÁ COM ESTE LIVRO

Neste livro, discutiremos muitas áreas que podem melhorar drasticamente sua vida. Seu mindset afeta tudo o que pensa, diz e vivencia. Explicaremos por que ele é tão importante e lhe daremos uma noção de como é seu mindset atual. Falaremos sobre seu surgimento e como isso influencia, afeta e até molda seu entendimento de tudo o que vivencia. Também falaremos sobre as diferenças entre o mindset *introvertido* e o *extrovertido*. As pessoas de mindset introvertido pensam apenas em si, enquanto as de extrovertido consideram o impacto de seu comportamento nos outros.

A maioria das pesquisas sobre o tema partiu de Carol Dweck, professora de Stanford, que criou as categorias de *mindset fixo* e *mindset de crescimento*. As pessoas de mindset fixo acham que seus talentos e habilidades são limitados. As de mindset de crescimento pensam que o sucesso depende de seus esforços. Elas não encaram os contratempos como limitantes, mas como aprendizado que as ensinarão a superar obstáculos similares que surgirem.

Você também aprenderá que seu QI não está comprometido. Ele é apenas a medida momentânea de sua capacidade de aprender. É extremamente importante saber que seu QI de agora não limita quem você pode ser. É só uma indicação momentânea.

A partir dessas pesquisas, eu o ajudarei a desenvolver um novo mindset, focado em resultados. Um que não será usado para se limitar, mas para criar uma nova maneira de pensar — um mindset baseado na crença de que você pode criar o que quiser. Eu o ajudarei a criar um novo mindset focado em resultados e a reformular a maneira como percebe o mundo e pensa. Por meio da *reformulação do conteúdo* e do *contexto*, eu o ajudarei a transformar suas emoções, comportamentos e memórias e, assim, viabilizar o mindset que deseja ter.

Você vê o mundo a partir das suas referências pessoais. Um peixe não sabe dizer a temperatura da água de onde ele mora, pois não tem com o que comparar. Também não é fácil mudar seu mindset sem mudar as crenças que invalidam a aquisição daquele que deseja. Mas isso será fácil se aplicar minhas sugestões para criar mudanças. Algumas das crenças autolimitantes que possui são aprendidas. Você aprendeu até a falhar. As causas incluem desamparo aprendido, um alto nível de sensibilidade às críticas e, com a idade, resistência ao aprendizado.

Você também receberá ótimas dicas sobre como desenvolver um novo mindset focado em resultados. Aprenderá a fortalecer seu

mindset por meio de técnicas como o *círculo de recursos*, mudando a maneira de pensar por meio de *metapadrões* e usando *seções e resultados* na criação e no alcance de suas metas.

Você já negligenciou suas mudanças de vida? Já criou resoluções de ano-novo que duraram poucas semanas? Bem, eu também sou assim. Preciso de estratégias específicas para me impedir de procrastinar e, às vezes, de desanimar. Por isso, eu o ajudarei a desenvolver um *contrato comportamental* para construir seu novo mindset focado em resultados. Vamos até criar recompensas que pode dar a si mesmo por permanecer fiel ao seu acordo diário. Seu mindset também afeta seu cérebro. Isso se aplica não apenas à maneira como pensa, mas às suas estruturas cerebrais. Na verdade, quanto mais se preocupa, mais muda fisicamente seu cérebro, tornando-o mais negativo. As vias desse órgão se tornam vias de preocupação, fazendo com que você pense ainda mais. Para combater *isso*, *aplicaremos algumas técnicas, inclusive interrupção de padrões*, substituindo pensamentos negativos por positivos e lembrando-se sempre de verificar se seus pensamentos viabilizam o mindset que deseja.

Também falaremos sobre o mindset dos grandes líderes. Discutiremos como pensam, não apenas eles próprios, mas as pessoas que formaram. Concentraremos-nos em algumas habilidades específicas que você deve desenvolver, incluindo a negociação.

Por fim, falaremos sobre como desenvolver um mindset melhor nos outros. Você pode ajudar seus filhos a criar um ótimo mindset. Mas não será elogiando o quanto eles são bons; em vez disso, você incentivará seus esforços. Isso os ajudará a desenvolver um amor pela conquista por meio do esforço, em vez de esperar o sucesso decorrente de quem eles são.

Também veremos como desenvolver esse novo mindset em outras pessoas por meio de *aproximações sucessivas e modificação*

comportamental. Como veremos, o SeaWorld usa essas técnicas para que baleias assassinas, lontras e focas realizem feitos incríveis.

Por fim, falaremos sobre como seu talento e capacidade pouco afetam seu sucesso. Com seu novo mindset focado em resultados, você será capaz de superar obstáculos com mais eficiência e considerar os contratempos como experiências de aprendizado. Também falaremos sobre o mindset de arrogância e narcisismo. Muitos países adotaram um mindset coletivo de superioridade. Por causa desse pensamento equivocado, todos eles entraram em colapso.

DESENVOLVENDO UM MINDSET DE AUTOCONFIANÇA

De acordo com o Dr. Ivan Joseph, preparador físico e treinador de futebol da Universidade Ryerson, o mindset é o componente-chave que ele usa na seleção de jogadores para bolsas de estudo. Joseph diz que os pais o abordam e falam dos filhos: “Meu filho tem uma ótima visão.” Ou: “Meu filho é capaz de ver todo o campo melhor do que qualquer outro de sua escola.” Ou: “Meu filho tem o melhor chute de esquerda.”

Mas o que Joseph mais procura não são as habilidades para o futebol, mas o mindset de dedicação e esforço. Esses recrutam podem aprender? Ele identifica alunos que acreditam em si mesmos. Ele procura jogadores que nunca perdem de vista seus objetivos e se esforçam para vencer, independentemente das probabilidades.

Joseph descreve algumas coisas que você pode fazer para criar um sólido mindset focado no sucesso. São técnicas simples, porém eficazes, para desenvolver um mindset que cria autoconfiança. Ele não está falando de autoconfiança irracional, no qual você age como se tivesse habilidades que não possui. (Adoro o comercial de seguros que mostra um homem que fica tão confiante após adquiri-los que vai a um artista de rua fazendo malabarismo com três motosserras

e diz: “Me dê uma chance, sei que posso fazer isso.”) Não, não estamos falando de confiança irracional quando uma habilidade é necessária e você não a possui. Estamos falando de maneiras de criar um mindset para confiar em tudo o que fizer.

Em primeiro lugar, de acordo com Joseph, para criar um mindset de autoconfiança, é necessário *repetir*. O autor Malcolm Gladwell discute a regra das 10 mil horas: se fizer 10 mil horas de algo, você se tornará especialista. Joseph conta a história de um goleiro da América do Sul que recrutou. Embora soubesse usar os pés, era frangeiro. Não importava o que fosse jogado, ele não pegava. Assim, Joseph fez o goleiro defender 350 bolas de futebol, todos os dias, durante 8 meses. O goleiro frangeiro agora joga futebol profissional de alto nível na Europa.

Muitas pessoas podem estar dispostas a pegar 350 bolas por dia, mas não por 8 meses. A maioria das pessoas não pratica nada por 10 mil horas. Elas param quando fica desafiador. Desistem quando ficam entediadas. Não se esforçam para conseguir o que querem. J. K. Rowling foi rejeitada por 13 editoras antes de conseguir vencer uma a publicar o primeiro livro da série *Harry Potter*. Mas, devido à sua grande persistência, Rowling se tornou a primeira autora bilionária do mundo. Como você já sabe, Edison desenvolveu 10 mil lâmpadas antes de uma funcionar. Ele era conhecido por dizer que, com cada erro, ele se aproximava do acerto.

Recentemente, o programa *Blue-Collar Millionaire*, da CNBC, convidou uma jovem que faturava US\$20 milhões por ano criando cavalos. Seu pai havia lhe dito: “Você não pode ganhar dinheiro criando cavalos.” Seu segredo era a capacidade de encontrar grandes éguas com ótimos genes. Isso não era exatamente uma questão de habilidade, mas de trabalho árduo. Ela era de uma família que participava de rodeios, mas foi a primeira a ganhar dinheiro com os animais que amava.

Dois graduados estavam em empregos que odiavam. Após três anos, eles queriam uma mudança. Com a van dos pais emprestada, coletavam sucata por uma pequena taxa. Esses jovens empreendedores construíram uma franquia que fatura US\$25 milhões por ano, apenas transportando sucata. Morando em Miami, um tem uma casa na hidrovia interior, enquanto o outro é dono de uma Maserati. Ambos estão casados e têm filhos pequenos. Se você perguntasse se eles eram inteligentes, eles diriam que sim. Se perguntasse se tiveram sorte, diriam: “É claro.” Mas se perguntasse se eram preguiçosos, ambos diriam que não. Tudo se resumia a esforço e trabalho árduo.

Um dos meus milionários favoritos é um detetizador de Atlanta, Geórgia. Ele comprou a empresa do pai por US\$5 milhões e a transformou em uma de US\$8 milhões em poucos anos. Uma empresa com despesas gerais baixas, de apenas 40%, e uma renda de US\$8 milhões, é bem-sucedida, não importa o que faça. Mas a parte interessante de ganhar US\$8 milhões como especialista em controle de pragas é o que ele tem que suportar. Procurar ratos mortos há dois dias em um sótão faz as pessoas vomitarem. Quebrar paredes para encontrar ninhos de cupins e baratas beira o insuportável.

Mas a verdadeira história de sucesso desses quatro milionários não se resume ao trabalho árduo. Todos dizem: “Desistir não é uma opção.” Oitenta e cinco por cento dos empreendedores fracassam nos primeiros três anos. Por quê? Por causa do fluxo de caixa? Falta de publicidade? É por causa do mindset. Acho que a causa é a incapacidade de superar obstáculos. É a falta de esforço em lidar com contratemplos.

Segundo, pessoas com mindset de autoconfiança têm *conversas animadoras*. Muitos de nós conversamos com negatividade. Dizemos coisas como: “Espero não estragar tudo. Espero não cometer esse erro de novo. Como sou estúpido.” Minha cunhada nos disse recentemente que passou a noite toda se preocupando se estragaria o

jantar de Natal da família. Ela fez o que deveria e estava preparada. No entanto, ainda se preocupava.

O diálogo interno prepara o cenário para o mindset. A forma como fala consigo reflete seu mindset. Ele reflete como você se comporta. Sua mente não filtra a forma como fala consigo mesmo. Se for negativo, retratará esses pensamentos. Se for positivo, seu comportamento também será coerente com isso.

O diálogo interno é como o arremessador de beisebol que diz para si mesmo: “Não jogue alto nem dentro para esse rebatedor.” Sem dúvida, no arremesso seguinte, a bola será alta e passará por dentro, exatamente o que o arremessador *não* queria. A mente se confunde ao distinguir o diálogo interno negativo do positivo. Seus pensamentos são um reflexo de seu diálogo interno. Em outras palavras, se fala negativamente consigo mesmo, coisas negativas acontecem. Se fala positivamente, coisas positivas sucedem.

No meio de uma partida de tênis, há muitos anos, cometi duas falhas em pontos críticos. Eu me repreendi. Na verdade, falei em voz alta: “Que saque ridículo. Sou o pior tenista deste clube.” Claro, perdi a partida, porque joguei ainda pior nos pontos seguintes. Isso foi resultado de meu diálogo interno negativo. É por isso que os atletas precisam de um tipo de amnésia. Eles precisam esquecer seus erros do passado, pensando apenas no sucesso de seu próximo ponto.

Terceiro, Joseph diz que você deve *se afastar de todos os que o colocam para baixo*. Chamo isso de “a teoria dos mil cortes”. Não são os elefantes que pegam você, são os mosquitos. Se uma pessoa disser que você não pode fazer algo, talvez consiga superar isso. Mas, se muitas diminuem seus objetivos e habilidades, talvez acredite nelas.

Palestrantes profissionais como eu são conhecidos por seus egos saudáveis. Um mindset de autoconfiança é muito importante. Já viu um palestrante tímido? Não é muito inspirador! A rejeição do público pode ser intensa, principalmente no começo. Uma vez,

um participante de um seminário me deixou triste, dizendo que meu humor era pueril. Um dos meus colegas, não tão motivadores, disse: “Se alguém o chama de burro, considere a fonte. Quando duas pessoas o chamam de burro, compre uma sela.” É bom ter uma dose de realidade, mas você não quer pessoas ao seu redor que não refletem nem apoiam o mindset que está desenvolvendo.

Pense nas pessoas ao seu redor. Elas apoiam seus objetivos e habilidades? Elas se sentem bem ou tiram vantagem ao diminuí-lo? Aqui está mais uma pergunta de um psicólogo: você consegue diferenciar esses dois tipos de pessoas?

Por fim, Joseph diz que um mindset de autoconfiança inclui a capacidade de *catalogar seus sucessos passados*. Lembro-me de minha filha Caroline jogando tênis. Assisti a um de seus jogos de dupla e perguntei: “Como você se saiu?” Ela disse: “Joguei muito bem, pai, eu estava demais hoje.” Ela estava jogando o mesmo jogo que vi? Ela mal tocou na bola. A outra equipe rebatia para o parceiro dela 90% das vezes. Ela acertou algumas bolas, mas foi só isso. Caroline se lembrou apenas dos lances bons. Ainda assim, sua impressão sobre como jogara era tudo o que importava.

Se você é como eu, precisa se lembrar de como foi a última vez. Porém, mais profundo do que isso, costumo lembrar melhor meus erros do que sucessos. Circula uma teoria entre os atletas profissionais de que a dor de perder é maior do que a alegria de vencer. Meu amigo Terry Bradshaw, quarterback do Pittsburgh Steelers que virou repórter de TV, me ouviu dizer isso e depois me contou sobre todas as pick-six que lançara. Mesmo sendo quatro vezes campeão do Super Bowl, ele se lembrava de seus erros vividamente.

Pessoas com mindset de autoconfiança se lembram mais intensamente do sucesso do que do fracasso. Elas catalogam as situações bem-sucedidas e se dedicam a esquecer aquelas em que se saíram

mal. Ou as reinterpretam e recatologam como simples experiências de aprendizado, para ajudá-las a melhorar.

Se você é uma pessoa que tende a se lembrar das performances ruins, em vez das boas, isso pode ser um desafio. Mas a prática leva à perfeição. Lembre-se de seus grandes sucessos e se recompense a cada passo para tentar conquistá-los. Posteriormente, falaremos sobre como se recompensar, mas, se você se esforçar para alcançar o sucesso, presenteie-se com algo especial agora. Se fizer uma venda, saia para jantar no mesmo dia. Se estiver dentro do cronograma e concluir o primeiro dia de um projeto, pegue um pote de iogurte, como minha filha Catherine. Se limpar a garagem, leve sua esposa para jantar, mesmo que tenha mais trabalho a fazer amanhã. As recompensas tornam as lembranças de seus sucessos mais intensas.

DE ONDE VEM SEU MINDSET?

Como outros comportamentos, seu mindset é um produto do feedback que recebeu de professores, pais, amigos e até de seus treinadores. Um professor de matemática que o incentiva pode criar um mindset de que você pode resolver qualquer problema. Um pai que o chama de irresponsável pode criar um mindset de insegurança. Um treinador que diz: “Não perca” pode fazer com que você duvide de si mesmo, criando um medo de falhar no futuro.

Meus heróis antes de eu jogar na turnê profissional de tênis eram Stan Smith, Rob Laver e Jimmy Connors. Logo após me aposentar da minha breve carreira, John McEnroe entrou em cena. A final de Wimbledon de 1981 entre McEnroe e Bjorn Borg foi, sem dúvida, a melhor da história do tênis. Borg venceu McEnroe na final de 1980, criando uma final ainda melhor no ano seguinte. Mas 1981 foi o ano da redenção de McEnroe. No entanto, ele não foi educado por seu pai para desenvolver um mindset vencedor. McEnroe disse que o pai o pressionava demais. Muitos pais de tenistas tiram

a diversão do jogo. O de John parecia viver para o crescimento da carreira júnior de seu filho. John disse a ele que não estava gostando de jogar tênis. Ele perguntou: “Você precisa comparecer em todos os treinos?” John deu ao pai o sucesso desejado, mas não aproveitou nenhum momento.

Mais tarde em sua carreira, McEnroe disse que amava a adulação, o dinheiro e a fama. Mas não gostava muito de praticar o esporte. Compare isso com o campeão de tênis Roger Federer, que sempre disse a repórteres que a aposentadoria seria a pior fase de sua vida, porque gosta muito de jogar tênis. É possível perceber seu mindset mesmo nas partidas em que perde. Ele sempre adota uma postura de parabenização, elogiando o oponente. Não fala sobre o quanto jogou mal, mas sobre o quanto o oponente foi bom. Acima de tudo, fala sobre o quanto gostou da partida. Roger Federer foi o número 1 do mundo por 302 semanas. John McEnroe foi o número 1 do mundo por apenas 170 semanas. A diferença era que o mindset de Federer era de satisfação. O de McEnroe, apenas de agradar ao pai.

Todas as suas experiências de infância contribuíram para criar seu mindset. Mais tarde discutiremos um modo de mudar seu mindset para o que você quer ter.

COMO O MINDSET AFETA SEUS VIESES

Como mencionei, o mindset influencia suas emoções, pensamentos e comportamento em relação ao mundo. Todos nós temos filtros para avaliar as informações que processamos. Se reagíssemos a tudo o que ouvimos e lemos, ficaríamos loucos. Seu mindset é um filtro que faz com que você crie vieses sobre tudo o que vivencia. É uma espécie de impasse do ovo e da galinha. Seu mindset influencia seus vieses, e seus vieses o reafirmam. Alguns dos muitos vieses de filtragem que endossam seu mindset incluem *comportamento*

de rebanho, senso comum, recência (sua memória recente), *extremos e aversão à perda*. Um dos mais poderosos é o *viés de confirmação*.

Viés de confirmação é nossa tendência de procurar e sermos persuadidos por informações que endossam nossas crenças. No meu livro *Why Smart People Make Dumb Mistakes with Their Money* [“Por que Pessoas Inteligentes Cometem Erros Burros com Dinheiro”, em tradução livre], detalhei a pesquisa de Ed Russo, professor de marketing da Universidade Cornell. Ele pediu aos alunos para avaliarem restaurantes. Ele lhes mostrou fotografias e cardápios, e pediu que classificassem os estabelecimentos de um a dez. Alguns alunos gostaram do cardápio de determinado restaurante e deram nove, enquanto outros ficaram menos impressionados e deram três. Então os alunos foram levados para dentro do restaurante. Eles viram aspectos menos atraentes, como almofadas rasgadas, pisos bagunçados e o mau estado dos banheiros. Russo então pediu que o avaliassem novamente. Mesmo depois que os alunos viram o restaurante, as avaliações variaram das pontuações iniciais em apenas 10%.

As empresas dependem do viés de confirmação para construir suas marcas. Os fones de ouvido da Bose são tão bons que, quando um modelo “in-ear” é apresentado, você presume a excelência da Bose. Quando a Porsche lança um híbrido, seu viés é de excelente engenharia e desempenho. Por outro lado, leva uma vida inteira para superar uma primeira impressão ruim. Mudá-la é um desafio.

Alguns anos atrás, decidi tirar férias em Belize com minha família. Reservamos a passagem aérea e o hotel, e mal podíamos esperar para partir. Mas um furacão passou pelo Caribe por três dias antes da viagem. Minha esposa queria que eu cancelasse, mas argumentei que a tempestade logo se dispersaria. Analisei a trajetória e os padrões do vento e me convenci de que nossas férias não estavam em risco. Só cedi quando o hotel ligou e disse que fechariam por cinco dias. Eu sabia que um furacão estava atravessando a área. Mas as notícias que ouvi previam que ele não cruzaria Belize.

Dick Winick, da Cornerstone Research em Boston, notou que, quando os consumidores selecionam a mesma marca de carro ano após ano, eles se dispõem a pagar mais. Os proprietários do Buick pagavam uma média de US\$2.500 a mais por veículo, e os da Mercedes, US\$10 mil. O motivo é que os proprietários leais tendem a ser menos céticos e dispostos a negociar do que os novos compradores, mais inclinados a chegar a um acordo. Você sempre consegue um acordo melhor se estiver disposto a desistir. O viés de confirmação também é endossado pelo constante aprimoramento da tecnologia. Os carros não estragam com tanta frequência e têm garantias mais extensas. Hoje, há menos chances de se decepcionar com sua compra.

Anos atrás, fui a uma concessionária BMW para comprar o novo 650i. Havia alguns carros bonitos no estacionamento. Minha esposa, Merita, perguntou se eu já havia dirigido um Porsche. (Atualmente, durante os seminários, digo brincando: “É pronunciado *Porsb* ou *Porsha*? Estou curioso, já que possuía um Toyota!”) Fui até lá pela BMW, mas estava curioso sobre o Turbo 2003 do outro lado do estacionamento. Fiz um test-drive e logo virei fã da Porsche. Era tão rápido que quase nem dava para ver passando.

Eu tive quatro BMWs antes desse passeio de compras, mas agora estava em uma missão para adquirir um Porsche 911s Carrera. Era a primeira vez que eu compraria um Porsche. Acabei encontrando um Carrera em Pasadena. Negocieei um desconto de US\$15 mil, algo inédito na maioria das concessionárias Porsche. O carro estava no estacionamento há três meses. Eu estava disposto a desistir, a menos que conseguisse o preço ideal. Recentemente comprei outro Porsche, mas não negocieei tanto, pois me apaixonei pela marca. Não consegui o melhor negócio. Tinha desenvolvido o viés de confirmação. Portanto, da próxima vez que quiser comprar um carro, não se apaixone pelo modelo nem pela marca. Esteja disposto a comprar de outro fabricante se quiser economizar.

Seja um carro, comida ou destino de férias, depois de desenvolver um viés de confirmação, você verá novas informações por meio de um filtro que as endosse. É provavelmente por isso que nunca consegui fazer minhas filhas verem o que não gosto em seus namorados. Elas apreciam o que têm predisposição para ver e desconsideram as informações que não condizem com suas crenças. (Para constar, os meninos com quem estão agora são muito legais. Mas os pais nunca acham que eles são bons o suficiente para suas filhas.)

Um de meus clientes buscava uma nova assistente de escritório. Ele recebeu 20 candidaturas de um anúncio online. A candidata de que mais gostou já tinha emprego. Quando ela ligou, foi do número do empregador atual. Perguntei a ele se estava incomodado com o fato de a candidata buscar outro emprego durante seu horário de trabalho. Ele disse: “Tenho certeza de que ela não fará isso quando trabalhar para mim.” Um mindset de viés de confirmação ocorreu novamente. Três meses depois, ele a demitiu porque ela usava o horário de trabalho para resolver assuntos pessoais. Como todas as minhas filhas e clientes ouviram muitas vezes: “Quando as pessoas lhe mostrarem quem são, acredite nelas.”

Depois que me casei, em 1990, fiz um discurso em Torquay, uma cidade litorânea no sudoeste da Inglaterra. Chegamos a Londres, alugamos um carro e passamos a noite em Sussex. Minha esposa, Merita, queria passar a tarde visitando antiquários. Ela encontrou um belo relógio antigo. Achei US\$1.000 muito caro, mas ela estava convencida de que era um achado, que custaria US\$3.000 nos EUA. Quando retornamos para casa, um revendedor o avaliou em apenas US\$500. Minha bela esposa foi vítima do viés de confirmação. Ela não estava aberta para um ponto de vista contrário.

As pessoas costumam ouvir o que querem. Elas se concentram nas informações que confirmam suas crenças e descartam qualquer evidência ou informação conflitante. Como resultado, muitas decisões são baseadas em informações imprecisas, incompletas e/

ou simplesmente erradas. Antes da eleição presidencial de 2008, o apresentador Jay Leno fez uma de suas entrevistas com moradores de rua do distrito de Harlem, em Nova York. Ele perguntou o que achavam de Barack Obama. Se estivessem dispostos a votar em Obama, Leno perguntava o que pensavam de sua postura pró-vida e de sua escolha de Sarah Palin como companheira de chapa.

Em quase todos os casos, os entrevistados julgavam que Obama tinha razão em ser pró-vida e antiabortista. Eles concordavam que ter uma mulher como vice era uma ótima ideia. Na verdade, essas informações eram falsas. Obama é pró-escolha e seu vice era Joe Biden. Mas, devido ao viés de confirmação, as declarações eram aceitas se apoiassem Obama ou desconsideradas se entrassem em conflito. A propósito, o viés de confirmação afeta os apoiadores de Donald Trump, Bill Clinton e todos os outros presidentes.

Embora superar o viés de confirmação não seja fácil, existem maneiras de mitigá-lo. Primeiro, obtenha a opinião de pelo menos duas outras fontes antes de se decidir. (Obviamente, é mais fácil dizer do que fazer, pois você provavelmente ficará inclinado a acatar seu conselho favorito.) Em seguida, faça sua pesquisa. Se só tem um martelo, trata o mundo inteiro como se fosse um prego. Se tiver um pouco de informação, projetará sua decisão com base nela. Portanto, pese igualmente informações boas e ruins. Você ainda cometerá erros, mas, pelo menos, eles serão mais ponderados.

MINDSET E MUDANÇA

De acordo com um estudo recente da consultoria McKinsey & Company, organizações e empresas que se concentram em mudar o mindset têm quatro vezes mais sucesso em seus esforços de mudança do que as que o negligenciam.

Sou psicólogo corporativo. Palestro pelo mundo há mais de 40 anos. Visitei todos os continentes e quase todos os países, exceto a Rússia. Nas minhas viagens para falar em convenções, vi empresas fazerem melhorias drásticas. Isso foi possível porque elas primeiro reformularam a cultura da empresa. As empresas alteram os sistemas de compensação e incentivos, e até ameaçam consequências negativas. Mas mudanças duradouras são raras. Por quê? Porque sua intenção é mudar o comportamento, não o mindset. Sabemos que ele gera resultados. Mas é o mindset que conduz o comportamento.

Muitas vezes, sou contratado para fazer discursos motivacionais com o objetivo de estimular os funcionários de uma organização. Geralmente, sou a última alternativa, depois que os executivos seniores fracassaram em todas as outras estratégias. Muitos anos atrás, palestrei após o jantar em uma empresa de recrutamento de executivos. Havia cem associados, e eles ficavam mais bêbados a cada minuto. O vice-presidente sênior se levantou para me apresentar. Ele disse ao grupo: “Quero que todos saibam que reduzimos suas comissões, diminuímos seu salário em 10% e aumentamos sua participação no plano de saúde em US\$500 por mês. E eu gostaria de apresentar nosso palestrante principal, Dr. Kerry Johnson, para motivar todos vocês a fazerem conquistas ainda maiores e dar-lhes uma grande despedida.” Desnecessário dizer que não fui aplaudido de pé naquela noite. É como o adesivo de para-choque que diz: “As batidas pararão quando o desempenho melhorar.”