

A lição das lições¹

FERNANDO ILHARCO

Professor da Faculdade de Ciências Humanas e Presidente do CEPCEP da Universidade Católica Portuguesa

Os médicos não te fazem saudável. Os nutricionistas não te fazem magro. Os professores não te fazem inteligente. Os gurus não te trazem calma. Os mentores não te tornam rico. Os treinadores não te põem em forma.

Naval Ravikant

@Naval, Twitter, 10 de agosto 2018

Se pensar muda o mundo, como referiu Martin Heidegger (1889-1976), não pensar também muda, e pensar mal, muda de igual modo. Pensar bem, por isso, para mudar melhor, é o desafio que se coloca no dia-a-dia profissional e pessoal de cada um: retirar lições do que correu bem e do que correu mal, para compreender, aprender e no futuro fazer melhor.

O conhecimento científico — rigoroso, metódico e falsificável — possibilita que aprendamos com as experiências dos outros, de milhares, milhões de pessoas, ao nosso redor ou noutros tempos e locais. Sozinha, como comentou Milton Friedman (1912-2006), nem de um lápis uma pessoa seria capaz.

Aprender, em si mesmo, é mudar. Aprender é apreender, incluir, com-preender, passar a ter o que antes não se tinha. Daí que a causa mais funda do que acontece, se é que as coisas se podem colocar desta forma, seja a aprendizagem. É apreender algo que nos melhora, que nos torna mais capazes, mais aptos, que nos faz melhor, individual e coletivamente. São as lições que aprendemos no que vivemos e no que outros viveram.

Aprender sempre se aprenderá. Mas, retirar lições proveitosas para o futuro, pensar bem, exige necessidade de feedback, capacidade de reflexão, esforço, tentativa e erro, mentalidade de crescimento (Dweck 2020) e honestidade intelectual. Trata-se de um processo de, desenvolvimento

¹ Várias passagens deste texto são baseadas em artigos e em comunicações do autor publicados ou levadas a cabo nos últimos anos.

e superação que tem sido investigado no contexto dos desempenhos individuais e coletivos, na vida profissional, na alta competição desportiva e em atividades culturais diversas. Neste texto debruçamo-nos sobre lições importantes que se podem retirar desta investigação das últimas três décadas.

O feedback e a experiência

Só por si, o tempo não traz melhorias. O simples passar dos anos não torna ninguém mais capaz. Existe a ideia de que a competência profissional tende a aumentar nos primeiros dez ou vinte anos de atividade profissional, estabilizando a partir daí. Mas a investigação tem mostrado que não é assim: há quem melhore com o tempo, quem fique na mesma e quem piore. Por exemplo, em profissões técnicas, todos os dias há especialistas que são ultrapassados por estudantes e profissionais em início de carreira com melhores registos do que profissionais experimentados. Estudos sobre a prática de psicoterapia, publicados na *American Psychologist* (Tracey, Wampold, Lichtenberg e Goodyear 2014), mostram que o desempenho de estagiários é muitas vezes o mesmo que o de especialistas estabelecidos. Numa outra investigação, sobre a auscultação cardíaca (Choudhry, Fletcher e Soumerai 2005), constata-se que a qualidade do desempenho dos médicos desce à medida que o tempo passa. Admitia-se que nessa tarefa, como em muitas outras, a competência subiria depois da conclusão dos estudos universitários com o início da prática profissional, durante sete ou oito anos, estabilizando a partir daí. No entanto, os estudos indicam que a competência melhora, de facto, mas ligeiramente, e apenas nos primeiros dois ou três anos de prática; ao fim de dez anos, começa a piorar. Contudo, não pode deixar de constatar-se não ser raro em muitas atividades encontrar pessoas experientes, com níveis de competência muito acima dos jovens mais capazes. A lição a tirar é esta: para ser melhor, por um lado, a experiência é necessária; por outro lado, a experiência não é suficiente. O que faz então a diferença na experiência que vamos ganhando? A resposta não é simples. A predisposição inata para esta ou aquela atividade, evidentemente pesa. Tal como pesa a determinação no que fazemos, assim como as condições competitivas a que somos sujeitos. Tudo isso pesa, mas não determina resultados.

Um aspeto importante para o alto desempenho é o feedback, um certo tipo de feedback: resultados factuais e em tempo real do que

fazemos. Algumas atividades assentam no feedback, ou facilitam-no, por exemplo, guiar automóveis, jogar golfe ou ténis. Outras atividades, no entanto, dificultam o feedback, quem as pratica recebe-o com atraso, o que diminui a eficácia do que fazemos; por exemplo, os processos de recrutamento ou os diagnósticos de saúde. É mais fácil aprender a guiar um automóvel do que aprender a navegar um barco, comentou Daniel Kahneman (2011), Nobel da Economia. No automóvel, o feedback é imediato. No barco, as consequências do que fazemos só se vêm algum tempo depois.

A experiência que faz diferença é a que assenta na capacidade de obter feedback, em tempo real ou mesmo atrasado, mas recebê-lo, analisá-lo e aprender com os erros e com os sucessos. Ser melhor profissional, desenvolver mais competência, ser um líder, um gestor, um técnico eficaz, não acontece naturalmente, com o passar do tempo. A experiência, só por si, não melhora ninguém e pode iludir uma pessoa.

Em geral, qualquer pessoa pode melhorar. Ser melhor profissional, ser mais eficaz no que fazemos, implica respostas honestas a três perguntas: Queres mesmo melhorar? Estás interessado em ouvir o que os outros dizem da tua performance e do teu trabalho? Estás disponível para te esforçares, para tentar novas formas de fazer as coisas, para te sentires desconfortável, para aprender e transformares-te?

A alta performance, o ser capaz sistematicamente de desempenhos extraordinários, assenta no feedback. Ninguém sem a noção do que está a fazer consegue objetiva e sustentadamente melhorar. O feedback mais fácil é o que recebemos dos outros, dos superiores hierárquicos, dos subordinados, dos colegas e dos clientes. Em muitos ambientes profissionais é comum ver as pessoas à defesa, não deixando que os comentários e as críticas as afetem. No entanto, essas críticas e sugestões, muitas vezes, podem ser informação útil para a melhoria da pessoa a quem são dirigidas.

Outro tipo de feedback é o que observamos na ação dos outros, por comparação com o que fazemos. A formulação de objetivos ambiciosos, desde que os assumamos honestamente, ajuda ao bom desempenho. É importante traçar o caminho, identificar as fases do esforço, as etapas intermédias, etc., monitorizar e ir ajustando o desempenho. Mas para isso é importante responder às três perguntas referidas acima; responder e tirar lições.

A experiência que melhora não assenta em trabalhar muitas horas e dias seguidos em piloto automático. Poupa-se energia e liberta-se tempo,

mas ignoram-se erros, não se avalia o feedback, e uma pessoa mantém-se inflexível e não aprende. Fazer equivaler muito tempo, a chamada muita experiência, a muita competência é precipitado. Experiência é aprender com os erros, com os nossos e os dos outros, e melhorar ao longo do tempo. Em grande parte, estudar é aprender com o que outros fizeram bem e mal. Por isso, à medida que o conhecimento progride e, em geral, as pessoas melhoram a sua preparação, quem não aprenda nada de novo não fica na mesma, mas pior.

A confiança e o desempenho

Se para melhorar, os desafios e a aprendizagem são decisivos, a confiança também o é. Confiante, uma pessoa tem mais bem-estar físico e emocional, trabalha melhor, raciocina mais depressa, é mais criativa e arrisca mais. Mas a confiança e a competência nem sempre evoluem no mesmo sentido. A competência vem da aprendizagem e do estudo. A confiança, mesmo sem motivos para isso, pode assentar apenas do passar do tempo.

À medida que o tempo passa, uma pessoa tende a pensar que conhece os cantos à casa, que é mais capaz. Essa convicção pode facilitar a melhoria de desempenho. Por exemplo, quem fez muitas apresentações públicas, tende a estar confiante perante uma nova apresentação. Quando chega a momento, tem uma presença positiva, movimenta-se à vontade, ocupa o espaço com tranquilidade, gesticula e expressa-se bem. O passar do tempo, apesar de em si mesmo não melhorar a competência técnica, tende de facto a melhorar a confiança, podendo, por isso, facilitar um bom desempenho. No entanto, não pode deixar de referir-se o caso em que o excesso de confiança é prejudicial ao desempenho; levou a uma menor preparação, a uma concentração fraca, etc. É conhecido o desabafo: ‘estavas demasiado confiante e por isso correu mal.’

A confiança é um jogo mental, subconsciente na maior parte do tempo. Em geral, pode dizer-se que é melhor estar confiante do que não estar. O que fazemos depende das nossas capacidades, mas essas capacidades na prática concreta — estar concentrado, puxar pela memória, raciocinar rápido, ter energia, etc. — dependem de vários fatores, como, por exemplo, a confiança que temos no momento. Confiança a menos pode levar a fazer mal, hesitar, não decidir, adiar — não falamos, não propomos, não decidimos, não arriscamos e a oportunidade passa. Confiança a mais, por outro lado, pode levar, de igual modo, a fazer mal

— muito confiante, por exemplo, por uma questão de feitio, por convicção sem justificação, ajuda a que corra mal. A confiança, sem motivos, tende a tornar o desastre mais perto. Ninguém consegue ter sistematicamente um bom desempenho apenas porque está confiante. A confiança não substitui a preparação e a competência; apenas as potencia.

Cada um terá mais jeito para umas coisas e menos para outras. Esse talento pode ser importante se for aproveitado para aprender e inovar, para trabalhar mais do que os outros. O talento pode ser útil para proporcionar um começo, um início, vantajoso. Mas tem que se fazer a corrida na mesma. Para atingir o alto desempenho é necessário trabalhar esforçadamente, aprender, melhorar e inovar e, sobretudo, tem que se ser persistente. A determinação é importante para atingir o alto desempenho.

Entre os melhores toda a gente trabalha muito e tem jeito para o que faz. Uma determinação inteligente, que não insiste no que não funciona, que se adapta, que aprende as lições do que passou, é o mais importante. Há anos, Luís Figo, um dos Bolas de Ouro portuguesas, questionado sobre se na sua infância e adolescência outros jovens com quem havia treinado futebol poderiam ter ido tão longe como ele, comentou: «Tive muitos companheiros muito melhores do que eu; mas que por uma razão ou outra não chegaram ao topo: a qualidade não é o mais importante. Dedicção, treino, persistência, mentalidade, paixão: isso supera 100 vezes a qualidade técnica individual.»

A determinação começa na forma como se encara o que fazemos. Na mentalidade que corporizamos, naquilo em que honestamente acreditamos. Não basta desejar ou esperar que corra bem. O que faz diferença é a lição aprendida em cada dia. Vontade de vencer todos têm, comentou Paul Bryant (1913-1983), treinador de futebol americano, «é a vontade de preparar para vencer que é importante»; estudar e trabalhar bem, quer dizer, prepararmo-nos melhor do que os outros. Se a isso, se juntar a boa forma física e mental, estar bem dormido, com uma boa postura, então é provável que se acredite que vai correr bem, que se esteja confiante. E acreditando, uma pessoa tem mais energia, pensa mais rápido, é mais criativa e decide mais depressa. Em suma, tem melhor performance.

As duas mentalidades

Simplificando pode dizer-se que existem duas mentalidades: uma ajuda ao sucesso, outra ao insucesso. A primeira assenta nas lições aprendidas, a segunda na obsessão em não cometer erros, em fazer tudo

bem à primeira. Esta última mentalidade, obcecada com os julgamentos dos outros, dificulta a alta performance (Dweck 2020).

A mentalidade que facilita o sucesso, paradoxalmente, não é focada no sucesso, mas na aprendizagem e na adaptação. Trata-se de uma mentalidade de progresso, de desenvolvimento e crescimento. A mentalidade que dificulta o êxito, por seu lado, foca directamente o sucesso e preocupa-se em evitar erros e avaliações dos outros. É uma mentalidade estática, fixa no que respeita aquilo que acreditamos que somos, procurando evitar a todo o custo que as coisas corram mal, o que muitas vezes se traduz em não fazer, não arriscar, adiar, arranjar desculpas, culpar os outros, fazer batota.

Esta mentalidade fixa, que nos afeta em graus diversos, porque de alguma forma se trata de uma herança cultural, assenta na crença de que cada um é como é, que as qualidades e os defeitos não mudam, e que é responsabilidade de cada um tirar o melhor partido da maneira como se é. Para esta mentalidade, o grande desafio é provar aos outros e a nós próprios que temos qualidade, que somos capazes e vencemos.

Mas ninguém vence sempre. Quem tem mentalidade fixa abana quando as coisas correm mal. Sente-se posto em causa, não nesta ou naquela tarefa, mas ele próprio, quem é, nas suas capacidades e talentos. Para a mentalidade fixa um insucesso pode ser arrasador... “talvez não tenha a qualidade que pensava... não seja quem pensava ser.” Depois vem o pior: a mentalidade fixa sugere que é melhor não arriscar, uma pessoa defender-se e jogar pelo seguro. Trata-se de uma atitude que não aceita lições, por isso, de uma atitude que não ajuda a melhorar e a ter sucesso.

A outra mentalidade, a de desenvolvimento, assenta na crença de que as pessoas naturalmente mudam, aprendem e melhoram. Acredita que se pode melhorar as capacidades e o desempenho se se trabalhar para isso e se uma pessoa se esforçar. Para esta mentalidade, o insucesso não é aterrador. É importante: trata-se de um desafio, uma oportunidade para aprender. Para a mentalidade de desenvolvimento tanto os sucessos como os insucessos são vistos como transitórios. A responsabilidade de cada um é aproveitar as oportunidades e melhorar.

Mas a mentalidade não é tudo, obviamente. Uma pessoa pode acreditar na melhoria e na aprendizagem, e não se esforçar. E pode ter mentalidade fixa e conseguir vencer. Aliás, a crença de que somos os melhores, como referimos acima, pode facilitar que as coisas corram bem. O problema de fundo, que acabará por trazer maus resultados e

frustração, é a crença de sermos capazes assentar na ideia das capacidades inatas e não na relevância do esforço, da aprendizagem e da melhoria. Se acreditarmos que temos uma espécie de direito a ganhar, um dia vamos ser surpreendidos — o insucesso vai colocar em causa quem acreditamos ser. Se pelo contrário, acreditarmos que vamos vencer porque nos preparámos, esforçámos, porque aprendemos, melhorámos e estamos confiantes, então as coisas tendem a correr bem; mesmo que não ganhemos.

Não passa um dia sem que se ouça que errar é importante. Que o erro faz parte da inovação e do caminho para o sucesso. A questão do erro, no entanto, é complexa. O erro, em si mesmo, este ou aquele erro, não é o relevante. O que faz diferença quando erramos é o contexto individual, organizacional, comunitário, em que esses erros acontecem. Não é o erro, é o que se fez depois de errar.

O medo de errar é uma consequência da crença que as pessoas são como são. Nasceram com determinada personalidade, inteligência e capacidades, e não mudam (Mangels, Butterfield, Lamb, Good, e Dweck 2006; Dweck 2006, 2008). Se cada um é como é, errar uma vez significa poder errar muitas, não ser capaz, não ser competente. Se assim é, o melhor é não arriscar.

Mas as pessoas não são estáticas. As provas científicas da plasticidade do cérebro, do sistema nervoso, do corpo humano, do ser humano como um todo, têm-se acumulado. O cérebro não se desenvolve apenas na infância, mas ao longo de toda a vida, embora com menor intensidade na idade adulta. Dependendo do que lhe é solicitado, mesmo na velhice, o cérebro regista sempre criação de neurónios e novas conexões; quer dizer, novos conhecimentos e novas capacidades (Levitin 2020; Harris, Caroline, Wendy and Deary 2016; Maguire, Woollett, and Spiers 2006; Sharot 2018; Doidge 2007; Merzenich 2013). É neste contexto que se deve pensar o erro e o sucesso.

Numa perspetiva neuronal, os erros podem ser tão ou mais recompensadores do que os êxitos (Palminteri, Khamassi, Joffily e Coricelli 2015). O cérebro humano tem dois modos distintos de aprender: um, procurando não cometer erros, treinando-se para os impedir, aprendendo a evitá-los; o outro, o mecanismo de recompensa química, que dispara quando se atinge o resultado desejado. Contudo esta investigação descobriu que cometer erros pode também disparar recompensas — desde que a oportunidade para aprender esteja ligada ao erro. Quer dizer, desde que a pessoa tenha mentalidade de desenvolvimento. Quem

tem mentalidade fixa, por mais que diga que errar é importante, verdadeiramente não acreditamos, e não tirará partido das vantagens dos erros.

No quadro da mentalidade fixa, focada no talento, no jeito e nas capacidades, geralmente vistas como inatas, a ideia de que errar é positivo é pouco simpática. Está em voga dizer que errar é positivo, mas muita gente não acredita. Não pode ser de outra forma, porque só no quadro da mentalidade de desenvolvimento, e da disponibilidade para uma pessoa se esforçar e responsabilizar, se pode, de facto, viver bem com os erros. A mentalidade fixa é a mentalidade de alguém que face a um resultado muito bom, de imediato nos diz que não fez esforço algum... isto é, sugere aos outros e a si mesmo que é assim que sempre foi, de qualidade, naturalmente capaz.

O insucesso mexe com uma pessoa, chama a atenção e emociona. Trata-se de um momento de questionamento, de abertura e disponibilidade, é uma altura para aprender. É importante não virar a cara. Neuralmente, quando para a pessoa os erros estão ligados à aprendizagem, às lições que se retiram do que acontece, o insucesso é um bom contexto para o sucesso. A importância dos erros, por isso, depende da mentalidade. Se se acreditar que cada um é como é, por mais que nos esforcemos, os erros vão pesar. Pelo contrário, se se acreditar que as pessoas são maleáveis e que o desempenho é uma consequência do esforço, os erros podem ajudar. Esta última crença não é apenas mais útil, mas é cientificamente justificada.

A mentalidade de desenvolvimento assenta na convicção de que as pessoas são maleáveis. Acredita que qualquer um pode melhorar e que o desempenho concreto é uma consequência da preparação, do esforço e da vontade. Neste quadro, biologicamente errar pode ensinar mais depressa do que acertar. Porque o erro facilita a reação e a adaptação, o que acelera a aprendizagem; mas é necessário ter mentalidade de crescimento.

O beco sem saída

Um dos aspetos que mais ajuda a fazer bem, a resolver, a aprender e ir em frente, é a necessidade. Precisar mesmo, não poder correr de outra forma. Esperar pelo momento ideal para fazer as coisas pode não ajudar. Porque se espera e espera e tarda-se em fazer. Mesmo que surja a situação ideal, ela pode não facilitar a performance. Quando as coisas estão

tranquilas e se está descansado, o mais provável é que nada de especial aconteça. «Ter êxito não é ter condições de êxito... é mesmo ter êxito. Condições de palácio tem qualquer terra grande, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?», escreveu Bernardo Soares (Pessoa 1982:85)

A vida surge na fronteira do caos, mostram as ciências da vida. É quando tudo se altera, quando a matéria é instável, que surgem os sistemas vivos, sistemas que se adaptam, mudam e florescem. A noção longo-equilíbrio, oriunda das ciências da complexidade, indica que os seres vivos, e por isso, de alguma forma, também as pessoas e as organizações humanas, sobrevivem e prosperam em situações instáveis, em condições de desequilíbrio. Ou seja, não é numa situação harmoniosa que um profissional consegue dar o seu melhor. Pelo contrário, é numa situação desequilibrada, de desafio, numa crise, numa pandemia. O desequilíbrio pode ajudar a crescer e a melhorar. Em prazos apertados, com a agenda cheia, muitos profissionais trabalham melhor. Concentram-se mais facilmente e a produtividade dispara. Os estudantes sabem que é assim: na véspera do exame estudam com particular eficácia. Entre profissionais é conhecido o conselho: se queres uma tarefa feita dá-a a alguém com uma agenda cheia.

Ao contrário do pensamento científico tradicional que não aceita facilmente o desequilíbrio, a perspetiva científica da complexidade recebe-o bem (Prigogine e Stengers 1989; Morin 2003; Wheatley 1999; Anderson 1999; Arthur 1999). O desequilíbrio pode ajudar a crescer e a prosperar. Situações existem, no entanto, onde o desequilíbrio vem de nós próprios. Por exemplo, assumir publicamente um desafio difícil, estabelecer um compromisso público, ajuda uma pessoa a dar o seu melhor, a focar-se e a conseguir uma performance de topo — «até ao fim do ano temos a lâmpada elétrica», assumiu publicamente Thomas Edison, depois de ter falhado dezenas e dezenas de vezes; «até ao fim da década colocamos um homem na Lua», comprometeu-se publicamente John Kennedy, Presidente dos EUA; «tenho a certeza que para o ano vamos ser campeões nacionais», garantiu José Mourinho em conferência de imprensa, acabado de chegar ao Porto, então no sexto lugar do campeonato nacional de futebol; «tenho a certeza que vou ser campeão do mundo», disse o motociclista Miguel Oliveira há alguns anos, e desde então não tem parado de progredir; e muitos outros exemplos poder-se-iam dar. O desafio, o compromisso público, evidentemente, não determina resultado algum. Mas desequilibra e facilita que nos esforcemos e consigamos uma boa performance.

Por vezes está-se num beco sem saída. Clarice Lispector, escritora brasileira, escreveu: «todos aqueles que fizeram grandes coisas fizeram-nas para sair de uma dificuldade, de um beco sem saída». Encontrou a frase, escrita em francês, num caderno de notas antigo e diz que não sabe quem a terá escrito, mas que «não interessa, porque é uma verdade da vida» — uma lição da vida.

As condições para a alta performance, geralmente, não incluem a estabilidade. Uma boa situação, tranquila, com tempo, recursos, pouca pressão e sem arriscar grande coisa, não costuma ajudar. Um desafio, um certo nível de pressão, algum stress, ajudam o crescimento, ajudam a ter melhor performance. O desequilíbrio, o beco sem saída, uma crise, uma pandemia, uma subida do stress e da ansiedade, individual e coletiva, podem levar ao desenvolvimento de capacidades novas, a melhores performances, ao retirar de lições para o futuro.

O stress é um mecanismo biológico-cultural de adaptação e parece ser necessário para a performance de topo. Stress a mais dá mau resultado. Stress a menos leva a desempenhos menores. No entanto, as mais altas das altas performances parecem assentar na capacidade paradoxal de uma pessoa manter os níveis de confiança e de stress simultaneamente elevados.

Em geral, pode dizer-se que a subida da química do stress tende a ser acompanhada pela descida da química da confiança, mas nem sempre é assim e nem sempre esse cenário é favorável ao desempenho. O stress que desconcentra e cansa, que turva o entendimento e precipita a ação, é prejudicial, faz subir o cortisol, a química da atenção, preocupação e ansiedade, para níveis destrutivos e provoca baixas na testosterona, a hormona da confiança, da competição e do desempenho. Existe, no entanto, um certo nível de stress sem o qual uma pessoa não se esforça, não dá o seu melhor. O importante é descobrir o nível ótimo de stress, o ponto em que a concentração, a energia, a atenção e a confiança estão altos. Na alta competição desportiva, o stress é importante para o desempenho de topo (Fabritius 2017). Foi constatado que em desempenhos excecionais, os atletas apresentam muitas vezes níveis simultaneamente elevados de testosterona e de cortisol. Ou seja, estão muito confiantes, muito atentos e muito stressados. Estão stressados, mas gerem bem esse stress, direcionando-o para o entusiasmo, para a ação, para o esforço. Aceitam a situação desequilibrada em que se encontram e respondem dando o máximo.

Há 100 anos, numa experiência laboratorial constatou-se que um grupo de ratinhos colocados num labirinto descobriam a saída mais depressa se fossem sujeitos a pequenos choques elétricos, geradores de stress. No entanto, se os choques fossem demasiado potentes, os ratinhos entravam em pânico e não descobriam a saída. O mais eficaz para descobrirem a saída não era a ausência dos choques elétricos nem a sua grande intensidade, mas um nível moderado de choques elétricos; ou seja, um nível razoável de stress.

O stress ajuda a atingir níveis de atenção e de concentração necessários para a alta performance. Sem esse stress, sem essa pressão extra, uma pessoa pode descontrair-se, não se esforçar e as coisas ficam longe do seu melhor. Por outro lado, demasiado stress, mais e mais deadlines, tarefas infundáveis, trabalhos e responsabilidades uns atrás dos outros, as pessoas não aguentam; erram, zangam-se, ficam ansiosas, têm ataques de pânico, ficam doentes.

Ter um objetivo significativo parece ser também importante para o desempenho de topo. Um objetivo, um propósito, uma vocação, uma finalidade, são centrais para o alto desempenho. Não necessita ser ganhar o Prémio Nobel ou criar uma start-up unicórnio. Não se trata do que se faz, mas do modo como vivemos o que fazemos.

Porque fazemos o que fazemos? Questionam a ciência e a filosofia há milénios. «Por vontade de prazer», escreveu Sigmund Freud (1856-1939), o fundador da psicanálise; «por vontade de poder», escreveu Friedrich Nietzsche (1844-1900), o filósofo alemão; «para sobreviver», escreveu Elias Canetti (1905-1994), Nobel da Literatura em 1982. Respostas elucidativas, mas longe da melhor de todas elas: «por vontade de significado», de Victor Frankl (1905-1997), psiquiatra austríaco, sobrevivente dos campos de concentração nâzis. Ecoando a sua experiência de tempos sombrios, Frankl (1988) escreveu «quem tem um porquê aguenta qualquer como».

A vida cheia é uma vida significativa, ao serviço de uma causa, ao serviço dos outros e do mundo. Quando, nos anos 60, o Presidente John Kennedy visitou a sede da NASA em Houston, Texas, à saída das instalações perguntou a um trabalhador qual era o seu trabalho na organização. «Ajudo a pôr um homem na Lua», respondeu ele. Podia ter dito que limpava as instalações e despejava o lixo. Um objetivo motivador, um propósito significativo, é algo estável e envolvente à volta do qual se pode basear o dia-a-dia. É algo que pode mudar a vida dos outros, uma comunidade, o mundo.

Um estudo publicado na revista *Research in Organizational Behavior* (Wrzesniewski, Dutton e Debebe 2003) apresenta uma análise do dia-a-dia de uma equipa de limpeza num hospital dos EUA. Alguns profissionais sentiam o trabalho apenas como um emprego, sem interesse nem significado especial. Outros, no entanto, sentiam que o que faziam afetava o trabalho de outros profissionais, bem como o bem-estar dos doentes. Eles procuravam interagir com as enfermeiras, com os médicos, com os doentes e os visitantes. Sentiam que estavam a contribuir para o bom funcionamento do hospital e para a recuperação dos doentes. Estes profissionais tinham melhor satisfação com a vida do que muitos outros profissionais do hospital, por mais alto que estivessem na hierarquia organizacional, que não sentiam o seu trabalho como especialmente significativo.

A caixa preta

Atingir sistematicamente os objetivos, ter um alto desempenho, é um processo difícil. A indústria da aviação tem uma lição importante sobre o assunto: a caixa preta. A caixa preta regista o que se passa nos sistemas mecânicos, informáticos e humanos de um avião. O seu racional são os detalhes e a ultrapassagem dos erros. Quando as coisas correm mal, a caixa preta é importante. Não apenas para esclarecer o que aconteceu, ao ter dados que permitem compreender onde e como as coisas falharam, mas, mais importante, ao possibilitar a melhoria e a alteração de práticas que impeçam que erros ou acidentes do mesmo género aconteçam no futuro.

A 15 de agosto de 2009, momentos depois de ter levantado voo um avião da US Airways chocou com um bando de pássaros e ficou com os dois motores avariados. Num dia muito frio, o piloto aterrou o avião no rio Hudson, em Nova Iorque, com a água do rio à temperatura de 2 graus centígrados. Quando se pergunta porque o piloto que aterrou esse avião, salvando 155 pessoas, foi sujeito a um inquérito exaustivo sobre se havia feito o que devia, a resposta é porque se quer ser melhor no futuro. Porque se quer aprender com o que se passou. Acabou bem, mas podia ter corrido mal. Mesmo tendo corrido bem, a amaragem no rio podia não ter sido a melhor opção. Por isso, antes de ser o herói da história, o capitão do avião e a sua equipa foram sujeitos a um inquérito rigoroso. Na aviação, os erros pagam-se muito caro.

A investigação do que correu mal, do que aconteceu fora do comum, é central na melhoria contínua que é a história da aviação. O que se

passou no rio Hudson em agosto de 2009, “um milagre” como foi descrito pelos media mundiais, foi possível graças a 100 anos de progressos, de melhorias constantes, resultantes do estudo de acidentes anteriores. A amargem beneficiou de sistemas automáticos de correção de pilotagem, hoje instalados em todos os aviões Airbus, melhorando, ao segundo, a inclinação do aparelho até ao contacto com a água. A checklist que os pilotos utilizaram para amargar no rio Hudson — hoje standard em situações de emergência — foi elaborada na sequência de uma série de acidentes aéreos ocorridos a partir de 1930. Na aviação, como em qualquer outra atividade, o sucesso é construído com base nas lições que se retiram do que correu mal.

De Darwin às neurociências, o estudo do alto desempenho confirma que o modo como se reage é o que faz a diferença. Quem tem sucesso, grupos ou comunidades que prosperam, reage à mudança que o rodeia, adaptando-se melhor do que outros.

Vejamos um exemplo de insucesso, lições aprendidas e sucesso: um processo de fabrico de detergentes na Unilever desenvolvido com base nos erros cometidos (Syed 2016). Pretendia-se desenvolver uma tubagem de alta pressão onde na passagem do pó e do vapor não se formassem grânulos. Numa primeira fase, físicos e matemáticos qualificados não conseguiram resolver o problema: continuavam a formar-se grânulos. O caso foi de novo estudado, em maior detalhe, e foi desenvolvido um modelo otimizado; mas também não funcionou. Em desespero de causa, a empresa virou-se para uma outra equipa de profissionais: biólogos. Não eram qualificados em tecnologia, mas eram especialistas em mecanismos de adaptação. Primeiro fizeram uma ligeira modificação no modelo otimizado e viram o resultado; depois uma outra e outra ainda; centenas de modificações. Testaram, rejeitaram o que não resultava e mantiveram o que melhorava o funcionamento do modelo. Por vezes o modelo melhorava em 1% ou menos. Depois de 449 erros e de 45 gerações de tubagens, os biólogos concluíram o trabalho: o modelo não formava grânulos e funcionava bem. Tiveram sucesso sem plano. As lições e a aprendizagem foram o caminho. Não se trata de fazer, bem ou muito bem. Não se trata de qualificações ou especialidades. Trata-se de fazer, observar o que se passa e reagir, adaptar, mudar e melhorar.

Sem esforço, sem aprendizagem, sem melhoria, não vai acontecer. O dia-a-dia de um profissional, os detalhes, o registo do que funcionou e do que não funcionou, é a sua caixa preta. A matéria bruta onde incide o esforço, honesto e persistente, para melhorar. «Todos os grandes artistas

foram grandes trabalhadores, incansáveis não só em inventar, mas também em reprovar, examinar, transformar, ordenar», escreveu Nietzsche (1998, nº155, p. 83). Mas o esforço, por si só, também não é decisivo.

O problema do trabalho, do esforço e da dedicação é o da relevância que têm para os resultados. Pode trabalhar-se muito e dedicadamente e mesmo assim não atingir os objetivos. Os outros fizeram melhor, o que fizemos não foi relevante para os objetivos, o acaso não ajudou. Trabalhar muito, por vezes, é uma armadilha. Dá a sensação de que se fez o que se podia, que nos esforçámos e que, por isso, se eventualmente as coisas vierem a correr mal, não seremos responsáveis.

Na sequência da pandemia do COVID-19, o aumento do teletrabalho tem mostrado duas coisas importantes. Por um lado, reforçou que o que importa são os resultados; o processo de trabalho é importante, evidentemente, se focado e quando contribui para os resultados. Por outro lado, o aumento do teletrabalho mostrou também que alguma coisa ou muito do que faz no local de trabalho não tem relevância para a performance das organizações. Lembra o comentário conhecido, algo cínico, que muito boa gente passa metade do tempo a resolver os problemas que criou na outra metade. Um dia, interrogado sobre quantas pessoas trabalhavam no Vaticano, o Papa João XXIII afirmou: «cerca de metade».

Um problema de base em muitas organizações é o de a sua cultura e os seus sistemas de remuneração estarem ligados à perceção do esforço despendido e não aos resultados obtidos. Quando a realidade é complexa, quando não se sabe bem porque se faz o que se faz, o esforço, ou antes, a perceção do esforço, tende a eclipsar a relevância dos resultados. Dan Ariely, da Universidade de Duke (EUA) (Ariely 2010), conta a história de um serralheiro que à medida que ia melhorando a qualidade do serviço, diminuindo o tempo de execução dos seus trabalhos, começou a receber protestos dos clientes pelos preços praticados, apesar de os preços se manterem inalterados. Quanto mais as entregas eram mais rápidas, mais os clientes pensavam que o esforço despendido pelo serralheiro era menor, apesar de a qualidade do serviço ser melhor.

Os inimigos da alta performance

Na generalidade das atividades, ser um profissional de topo não é possível sem anos de prática dedicada, baseada nas lições aprendidas, focada em aprender, melhorar e inovar: a prática deliberada (Ericsson 1999; Ericsson e Pool 2017). O feedback e a melhoria são necessários

para o alto desempenho, embora a relevância de cada um destes aspetos varie de atividade para atividade. Na música ou no xadrez, por exemplo, a prática deliberada parece ser mais relevante do que na liderança ou no empreendedorismo.

Por outro lado, quanto mais extraordinária é a performance menos ela parece ser explicada, apenas, pela prática deliberada, pelo trabalho dedicado e pela melhoria contínua. No top 1% ou 2% dos profissionais, seja na alta competição, na música ou nas empresas, todos os profissionais praticam intensamente, melhoram e inovam. Nesses níveis de topo o que diferencia os profissionais, os melhores entre os melhores, parecem ser diferenças fisiológicas, questões de personalidade ou de determinação, bem como o tempo efetivamente afeto à competição e às inovações que introduzem na atividade.

A inclinação de cada um, os gostos e habilidades, da infância à idade adulta — por exemplo, ter mais jeito para atividades em grupo ou individuais, a curiosidade, a vontade de liderar, a facilidade no raciocínio lógico ou no relacionamento pessoal —, podem pesar nas possibilidades de sucesso. E podem manifestar-se decisivamente quando se compete no topo dos topos. Mas, para isso, é preciso saber retirar lições do que vamos fazendo bem, menos bem e mal.

O que para cada um de nós é mais natural, o talento à nascença, o que se faz bem facilmente e o que gostamos de fazer, através da prática deliberada pode, de facto, conduzir a capacidades acima da média. Mas a verdadeira excecionalidade, o topo do topo, só se atinge quando essas capacidades que nos fazem ser um profissional muito bom são sujeitas a novos esforços, a nova prática intensa, a melhorias e a inovações (Duckworth 2016). Mais uma vez, a vontade, a confiança e a determinação fazem diferença.

O importante não é quem somos ou deixamos de ser. O que faz diferença é o que fizemos, o que aprendemos, e o que vamos fazer. O talento natural pode fazer bons profissionais, mas não faz profissionais excecionais. A prática deliberada é muito importante, mas também não chega. A determinação e a vontade têm sempre lugar na alta performance.

Grosso modo, pode dizer-se que os inimigos do alto desempenho são três. O mais comum, confirmado vezes sem conta, é adiar, deixar andar, não ter rigor, não ter sentido de urgência, e não focar o trabalho no que faz diferença. É necessário um certo tipo certo de trabalho, focado nos aspetos chave, na aprendizagem e na ultrapassagem dos erros. Admitir os erros é central para melhorar.

O segundo inimigo da melhoria é o insucesso. O que correu mal ontem pode levar a que o que faremos amanhã também corra mal, continuando um círculo vicioso. Dois projetos autónomos podem ligar-se por maus motivos. Algo não correu bem, sentimo-nos mal, desmotivamo-nos, e atribuímos responsabilidades a outros... Não analisamos o que sucedeu, não retiramos lições e não melhoramos. O insucesso de ontem vai ser um desmotivador, que pode armadilhar o sucesso de amanhã. Nunca corre tudo bem para ninguém. A aceitação dos erros é a base da melhoria, e o insucesso pode ajudar, quando nos alerta e nos faz recomençar mais capazes e motivados.

Mas a alta performance tem ainda um outro adversário, mais subtil: o próprio sucesso. Correu bem, tivemos um desempenho de qualidade, atingimos os objetivos e... descansamos. Um dos perigos desta situação é uma pessoa convencer-se de que venceu porque é melhor do que os outros, que ganhou porque tem um talento especial. Recolhem-se os louros, desacelera-se e espera-se pelo próximo desafio. Mas, se esta espera for feita com menos trabalho, menor preparação e menos aprendizagem, o novo desafio vai correr mal. Com a confiança em alta (o que é bom), preparamo-nos menos (o que é mau). Abrandamos, e o insucesso vai acontecer.

Tudo pode desajudar: a falta de trabalho e de rigor faz com que corra mal; o insucesso desmotiva-nos e faz-nos desistir; e o sucesso faz-nos descansar. Ou tudo pode ajudar: o trabalho, a determinação e a aprendizagem marcam o dia-a-dia; o insucesso é uma lição, uma fonte de aprendizagem; e o sucesso, outra lição, é uma base para novos e mais ambiciosos objetivos. Depende da mentalidade que temos e da atitude que colocamos no dia-a-dia.

O mais importante, e que deve responsabilizar todos e cada um, é a descoberta de que o que pesa para o alto desempenho é o que se faz no dia-a-dia e não o que somos ou deixamos de ser. Comentários do género “isso é o Manuel, que é um talento... isso é a Maria que nasceu para a matemática... isso é o Miguel que já tocava piano aos quatro anos...”, esse tipo de desculpas não colhem mais.

Dezenas de investigações de casos de sucesso de visibilidade mundial apontam o mesmo. De Mozart aos Beatles, de Mourinho a Ronaldo, de Picasso a Bill Gates, às irmãs Williams, a Tiger Woods, a Usain Bolt, a Jorge Fonseca e a Diogo Ribeiro, em nenhum destes casos de desempenho extraordinário esteve ausente a prática dedicada, esforçada, concentrada em aprender, melhorar e inovar, ao longo de muito tempo. A alta

performance assenta nas lições aprendidas, no esforço, continuado e na melhoria. Trabalho, muito trabalho é necessário, mas pode não chegar. É necessário melhorar e, se possível, inovar. Para isso é fundamental tirar lições do que correu mal e do que correu bem, procurando feedback e melhorando.

Qualquer um pode melhorar. Exige esforço e trabalhar com base na avaliação do que fizemos, fazer de novo e melhorar. A prática é decisiva. Para ser aquilo que tantos chamam “génio”, de facto, “não é preciso ser um génio” (Ericsson e Pool 2017). Paradoxalmente, pode mesmo ser vantajoso não ter vantagens à partida. Por exemplo, no xadrez muitos jogadores com um QI (quociente de inteligência) alto, mas não tão alto como o dos colegas com os QI mais elevados, sentindo uma desvantagem, treinam mais e esforçam-se mais do que todos os outros, vindo a dominar o topo dos rankings mundiais, à frente dos jogadores de QI mais altos.

O mesmo pode passar-se com o fenómeno da eventual qualidade superior dos irmãos mais novos. Mozart era o mais novo de seis irmãos. As irmãs Williams foram das melhores tenistas de sempre, sendo que Serena, a mais nova, ganhou mais torneios de topo do que Vénus, a irmã mais velha. As irmãs Polegar no xadrez mundial — Sofia, Susan e Judite —, afirmaram-se como as melhores de todos os tempos. Judite, a irmã mais nova, foi a melhor das três um dos melhores xadrezistas de sempre. Foi Grande Mestre aos 15 anos de idade, mais nova do que Bobby Fisher, tendo vencido campeões, como Kasparov ou Karpov.

Porquê Judite, Serena, Mozart? Porquê os mais novos? Nem sempre assim é, mas quando o ambiente é a aprendizagem e a melhoria contínua, quando se procuram lições em tudo o que se faz, e a prática e os métodos vão melhorando, os mais novos são beneficiados. Aprendem as lições do que se passou com os mais velhos, treinando mais tempo com métodos e práticas mais eficazes; ou seja, partem mais à frente e por isso vão mais longe.

Ninguém se torna excecional porque de súbito descobriu a sua vocação. São necessários anos de prática deliberada, focada em melhorar e inovar. Podem ser as famosas dez mil horas de melhoria (Gladwell 2008). Mas podem ser menos ou podem ser mais.

Uma questão importante no alto desempenho é o profissional parar de melhorar, perder determinação, começar a facilitar e conformar-se com desempenhos razoáveis (Duckworth 2016). Se se ouvir profissionais, artistas e atletas excecionais, vai notar-se uma ideia importante,

comum ao discurso de todos eles: melhorar. Melhorar é o objetivo da prática de todos os dias, é sempre possível melhorar alguma coisa. Os excepcionais não nasceram excepcionais. Tornaram-se excepcionais, fizeram-se excepcionais, com as lições aprendidas no dia-a-dia, sendo persistente, focando os detalhes, inovando e surpreendendo.

O ambiente é importante. Uma cultura de mérito, focada na melhoria, na criatividade, na inovação e na competição, ajuda a ir mais longe. As melhorias concretas são decisivas, as pequenas ações no dia-a-dia, focadas nos aspetos mais relevantes da atividade em causa. Pode ser a forma como executo uma dada tarefa, o tempo que levo a concluí-la ou como finalizo um relatório; como me motivo e giro o meu tempo; como me relaciono com este ou aquele colega; como descubro oportunidades, etc. Todas as semanas, procurar melhorar alguma coisa, trabalhar nos limites da capacidade, não repetir o fácil, nem tentar o imensamente difícil, mas procurar o exigente, difícil, mas possível. Esta maneira de trabalhar, recompensadora na aprendizagem em si mesma, ao fim de alguns anos tende a levar a resultados extraordinários.

A paixão pelo que se faz ajuda, evidentemente. A melhoria contínua é muito exigente, mental e fisicamente. Gostar do que se faz, emocionarmo-nos e envolvermo-nos, facilita a alta performance. Mas não chega: retirar lições do que se fez, e fazer melhor, todos os dias ou todas as semanas ou todos os meses, é a chave. Não devemos esquecer o que Vénus Williams, uma das tenistas que mais venceu torneios do Grand Slam, disse um dia: «nunca gostei lá muito de ténis... mas se bateres meio milhão de bolas de ténis por ano e em todas quiseses melhorar, vais ser campeã do mundo». «Nunca fui um talento, fui sempre muito trabalhadora», comentou Inês Henriques ao sagrar-se Campeã do Mundo dos 50 quilómetros marcha, em Londres, em 2017. Podia ter acrescentado, “foi por isso que venci.”

Quem pode fazer a diferença

As pessoas são maleáveis. Esforçando-se, mudam. Além das competências e dos hábitos, é possível mudar a personalidade, melhorar a inteligência analítica, fortalecer a vontade e a capacidade de decisão. Esta plasticidade tem, no entanto, um outro lado: a responsabilização de cada um pelo que faz e lhe acontece. E nem todos gostam disso.

Ouve-se por vezes que cada um é para o que nasce, sugerindo que o jeito, o talento com que nascemos, ou a falta dele, é o que mais modela

o futuro. Não sendo essencialmente assim, como hoje mostra a investigação científica, a convicção de que é assim, pode ajudar a que acabe mesmo por ser dessa forma. Quem desde a infância ouve dizer que tem muito jeito para isto ou aquilo, para a matemática, a música, a engenharia ou os aviões, pode vir desde cedo a concentrar a atenção no assunto em causa, gostar cada vez mais do que faz, e modelar a sua vontade em função dessa profecia, que dessa forma pode acabar por se concretizar.

As pessoas não nascem, mas algumas tornam-se, excecionais. As histórias mais conhecidas são sobretudo de praticantes de atividades de alta mediatização, como a alta competição desportiva, as artes e a cultura. Mas por todo o lado há profissionais excecionais, gente entre os melhores que se destaca. Gente que se tornou excecional. Metaforicamente, a pessoa é plástica. Mais parecida com um músculo, que reage, muda e se adapta em função do que lhe é solicitado, do que com um osso. As competências mudam com aprendizagem e o treino. Na prática, mudam as capacidades. Pode melhorar-se a tocar piano, a jogar futebol, a fazer contas, a escrever, a gerir uma reunião, a motivar profissionais, a liderar, etc. A inteligência analítica, medida pelo QI, também pode mudar ao longo da vida. Muda tanto quanto mais a usarmos ou não a usarmos e quanto mais a solicitemos. Na personalidade passa-se o mesmo. O Projeto da Longevidade, baseado na Universidade da Califórnia (EUA), descobriu que cerca de um terço das pessoas muda de personalidade ao longo da vida.

Na base da maleabilidade humana estão mudanças no cérebro, no sistema nervoso, no corpo, que acontecem quando se aprende, quando uma pessoa se esforça, quando quer saber mais e ficar melhor. Os maratonistas não nascem com corações maiores do que o comum das pessoas. Os seus corações ficam maiores depois de muitos anos de treino. Entre os taxistas londrinos, antes do uso generalizado do GPS, a área cerebral do hipocampus — relacionada com a memorização de informação espacial complexa — ganhava um tamanho acima do normal depois de muitos anos de profissão. Mas no caso dos condutores de autocarros não se passava o mesmo: todos os dias a rota era a mesma, e o seu esforço cerebral não tinha comparação com o dos taxistas (Maguire, Woollett, e Spiers 2006).

Somos aquilo em que nos tornamos. James Counsilman, ex-treinador da equipa Olímpica de natação dos EUA, comentou: «somos o que somos por causa das pressões a que fomos sujeitos, e das adaptações físicas e mentais que tivemos que fazer para reagir. Os nossos corpos, as

nossas mentes e as nossas personalidades são o resultado dessas adaptações». O outro lado desta maleabilidade é assumir responsabilidades: tirar lições do que aconteceu e melhorar.

Ninguém duvida de que em tantas crises que o país tem atravessado, da pandemia COVID-19 aos incêndios dos verões, passando por crises económicas várias, muitos dos profissionais envolvidos dão o seu melhor. Mas, por vezes, não chega. Esse é o problema: só o esforço não resolve. Só melhora quem retirou lições do que passou, as aprendeu e surge a cada dia mais bem preparado.

O alto desempenho depende de saber o que focar, onde incidir o esforço, quando parar e quando mudar. Ou seja, o conhecimento, a competência técnica, o saber trabalhar bem e não apenas trabalhar muito, são aspetos críticos para o sucesso. Fazer bem é focar o que faz diferença e desconsiderar o que não adianta, planejar em detalhe e fazer o planeado, de uma forma flexível, adaptando-nos ao concreto que vai surgindo. O sucesso acontece na ação e não nos planos. «Agir, eis a verdadeira inteligência», escreveu Pessoa (1982).

Quem tem sucesso acredita por vezes que tal se ficou a dever à sua qualidade, personalidade, capacidades em geral — a algo inato. Trata-se de uma crença assente num mal-entendido sobre a natureza do êxito. Sendo que por vezes a sorte é importante, na maioria dos casos, com sorte ou sem ela, o êxito assenta no conhecimento, na preparação rigorosa e no trabalho exigente. O jeito e o gosto podem ajudar, mas não determinam nada. A boa performance assenta no conhecimento relevante. Muitas vezes, em conhecimento específico, que não vem nos livros, em conhecimento gerado pelo próprio no seu trabalho concreto, na aprendizagem do que funcionou e do que não adiantou, ao longo de muitos anos.

Depois de planeado e de realizado o planeado, depois de ter corrido bem ou mal, é importante aprender com o que passou, retirar lições do que aconteceu. Sozinho, em sessão de coaching, em grupo de trabalho, é importante responder honesta e detalhadamente: O que aconteceu? O que correu bem? O que correu mal? Porquê? Saber porquê faz diferença. As coisas correram bem ou mal, mas se não se souber porquê, o mais provável é que no futuro corram mal. Em seguida é importante sistematizar: o que aprendemos com este sucesso ou insucesso? O que não vamos voltar a fazer? O que vamos fazer melhor? Quem vai fazer o quê quando? Como vamos inovar? Esta auto-avaliação, este retirar e aprender de lições, é necessária para fazer um profissional, um grupo,

uma organização, um país, mais capazes, mais prósperos, mais competitivos. A responsabilidade, o conhecimento, a ação são o caminho do progresso.

O conhecimento, o que sabemos consciente e instintivamente, são a experiência que deixa emergir o mundo. Aquilo de que estamos convictos, o que acreditamos ser real, geralmente a um nível subconsciente, é o que mais molda o comportamento e causa uma boa parte das ações que empreendemos. Daí a importância do que pensamos naquilo que fazemos e queremos fazer. Escreveu Virgílio, o poeta romano, há dois mil anos: «são capazes os que pensam que são capazes». Talvez o que cada um mais seja, seja o que pensa que é. Que consequências poderá ter o que pensamos sobre nós próprios naquilo que de facto somos? Que influência poderá ter o que pensamos que sabemos, que gostamos, que conhecemos, sobre o que viermos a fazer?

Ninguém, de facto, será rigorosamente como pensa que é. Talvez ninguém seja realmente isto ou aquilo. Ninguém é fixo nas suas capacidades, personalidade, inteligência, etc. A ciência tem chamado a atenção para o facto de o que pensamos sobre nós mesmos poder ser uma causa importante para o que conseguimos fazer. As pessoas não são estáticas, não têm as mesmas características ao longo da vida, podem sempre aprender, ganhar novas capacidades, assumir novos desafios, fazer melhor. A pessoa é maleável e o que queremos fazer, os desafios que assumimos, são influências importantes no seu desenvolvimento (Dweck 2006, 2008).

A educação, a montante dos aspetos acima referidos, é o grande modelador. A educação é a verdadeira causa, não apenas em termos gerais, mas em termos concretos. O desafio da educação não é ensinar, como dizia Heidegger (1972), mas aprender. Ou dito de outro modo, é deixar aprender, gerar e provocar a aprendizagem. Num sentido literal, não é possível ensinar ninguém. O que alguém transmite não é o que o outro capta. Captar, apreender, que é o que é aprender, depende do que cada um já é, do que sabe e do que espera.

A aprendizagem, sendo um apreender, implica necessariamente mudar, e nem toda a gente está disponível. Nem toda a gente está predisposta a ser surpreendida. Aprender é ser capaz de algo novo, de algo que não faz parte de nós e nos leva a pensar de forma diferente, a fazer as coisas de outra maneira, a melhorar o que fazemos. Por isso, a aprendizagem é, a um tempo, o segredo da melhoria, da criatividade, da inovação, da alta performance e de uma boa vida.

Aprender, no entanto, pode ser difícil. Ninguém aprende por nós. É necessária predisposição para ser contrariado, para ser surpreendido, para descobrir que se está errado. A aprendizagem evolui muitas vezes de forma paradoxal: o que era azul afinal é encarnado, e depois passará a ser azul outra vez, mas por motivos diferentes, e apenas em alguns contextos, e depois encarnado de novo, etc. Sem a humildade e a capacidade de aceitar que não é como pensávamos, que não está bem como sempre fizemos, que é diferente e complexo, que o mundo mudou, é difícil aprender.

A força do hábito pesa. Mesmo querendo fazer diferente, pode não conseguir-se. A aprendizagem assenta na vontade, mas também na repetição. Primeiro, descobrir, constatar que não está bem, compreender como fazer diferente. Depois, ter atitude, estar atento e garantir que se faz, de facto, de maneira diferente. Fazer, repetir, interiorizar, apreender e aprender. Só fazendo dos novos comportamentos hábitos, se aprende, de facto. Por vezes, pode ser rápido, num dia ou dois aprendemos e mudamos. Mas geralmente demora mais tempo, quinze dias ou um ou dois meses, forçando o que é novo, repetindo e procurando progredir, focando melhorias que nos motivem para absorver novos comportamentos. Não aprender é mais fácil, mas mais caro — é também uma lição importante da história dos homens.

Referências bibliográficas

- Anderson, P (1999). ‘Complexity Theory and Organization Science’. *Organization Science*, 10(3), 216-232.
- Ariely, D (2010) *Predictably Irrational*. New York: HarperCollins.
- Arthur, B (1999). ‘Complexity and the Economy’. *Science*, 284(April), 107-109.
- Choudhry N, Fletcher R, Soumerai S (2005) “Systematic review: the relationship between clinical experience and quality of health care.” *Annals of Internal Medicine*. Feb 15;142(4):260-73.
- Doidge, N (2007) *The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science*. New York: Penguin Books.
- Duckworth, A (2016) *Grit — O Poder da Paixão e da Perseverança*. Lisboa: Vogais.
- Dweck, C (2008) “Can Personality Be Changed? The Role of Beliefs in Personality and Change”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 17 — 6.
- Dweck, C (2020) *Mindset — A Atitude Mental para o Sucesso* (3ª Edição). Lisboa: Vogais.
- Ericsson, K e Pool, R (2017) *Peak: Secrets from the New Science of Expertise*. London: Eamon Dolan Books.

- Fabritius, Friederike (2017) *The Leading Brain*. New York: Tarcherperigee.
- Frankl, V (1988) *The Will to Meaning*. New York: Penguin Books.
- Gladwell, M (2008) *Outliers*. Lisboa: Dom Quixote.
- Harris, M, Brett, C, Johnson, W e Deary, I. (2016) “Personality Stability From Age 14 to Age 77 Years”, *Psychology and Aging*, Vol. 31, No. 8, 862-874.
- Heidegger, M (1972) *What is called thinking?* New York: Harper & Row.
- Heidegger, M (1984) *Early Greek Thinking: The Dawn of Western Philosophy*. San Francisco: Harper & Row.
- Kahneman, D (2011) *Pensar, Depressa e Devagar*. Lisboa: Temas e Debates, Círculo de Leitores.
- Levitin, D (2020) *Successful Aging: A Neuroscientist Explores the Power and Potential of Our Lives*, New York: Dutton
- Lispector, C (2013) *A Descoberta do Mundo*. Lisboa: Relógio d'Água.
- Maguire, E, Woollett, K e Spiers, H (2006) “London Taxi Drivers and Bus Drivers: A Structural MRI and Neuropsychological Analysis”, *Hippocampus* 16:1091-1101.
- Mangels, J, Butterfield, B, Lamb, J, Good, C e Dweck, C. (2006) “Why do beliefs about intelligence influence learning success? A social cognitive neuroscience model”, *SCAN*, 1, 75-86.
- Merzenich, M (2013) *Soft-Wired: How the New Science of Brain Plasticity Can Change your Life*. 2nd Edition. San Francisco: Parnassus Publishing.
- Morin, E (2003) *Introdução ao Pensamento Complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Nietzsche, F (1998) *Human, All Too Human*. Cambridge: Cambridge University Press
- Pessoa, F (1982) *Livro do Desassossego*. Vol. II. Lisboa: Ática.
- Prigogine, I e Stengers, I (1989) *Order out of Chaos*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Sharot, T (2018) *The Influential Mind: What the Brain Reveals About Our Power to Change Others*. New York: Henry Holt and Co.
- Stefano P, Khamassi, M, Joffily, M e Coricelli, G (2015) “Contextual modulation of value signals in reward and punishment learning.” *Nature Communications*, 2015; 6: 8096.
- Syed, M (2016) *Caixa Negra: a verdade surpreendente sobre o sucesso*. Lisboa: Gestão Plus.
- Tracey, T, Wampold, B, Lichtenberg, J e Goodyear, R (2014) “Expertise in psychotherapy: An elusive goal.” *American Psychologist*, 69, 218-229. doi:10.1037/a0035099.
- Wrzesniewski, A, Dutton, J e Debebe, G (2003) “Interpersonal sensemaking and the meaning of work.” *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.