

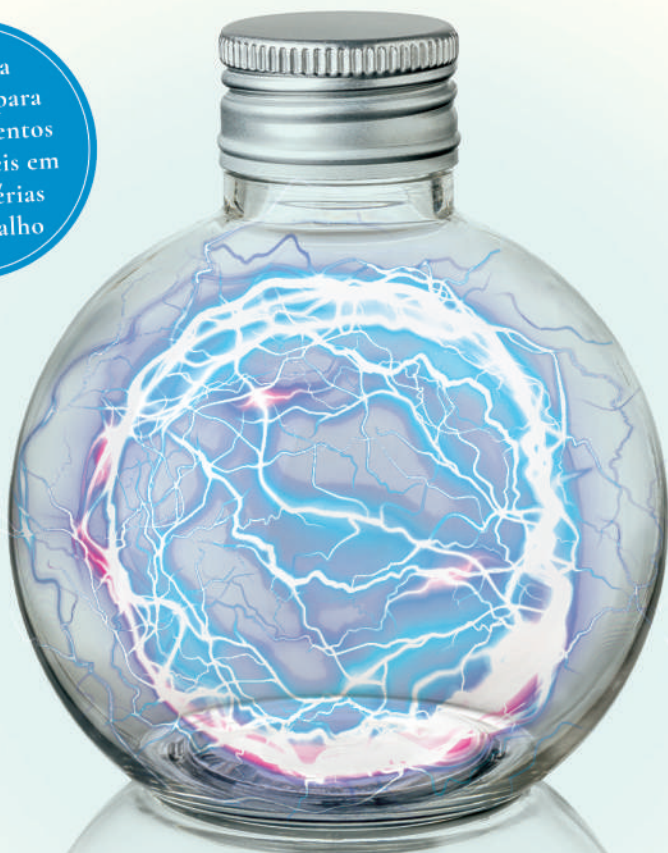
AUTORES BESTSELLER DO NEW YORK TIMES

CHIP HEATH e DAN HEATH

MOMENTOS MARCANTES

COMO CRIAR EXPERIÊNCIAS QUE MUDAM A VIDA

Descubra
a fórmula para
criar momentos
inesquecíveis em
casa, em férias
e no trabalho



«O livro mais interessante e prático que li nos últimos anos.»
ADAM GRANT, autor de *Originais* e *Dar e Receber*

v o g a i s

*Às nossas filhas Emory, Aubrey e Josephine,
cujos momentos definidores se tornam nossos*

Índice

| | | |
|----------------------|--|-----|
| 1 | Momentos Definidores | 9 |
| 2 | Pensar em Momentos | 23 |
| ELEVAÇÃO | | |
| 3 | Construir Picos | 49 |
| 4 | Romper com o Guião | 69 |
| DISCERNIMENTO | | |
| 5 | Tropeçar na Verdade | 95 |
| 6 | Esforçar-se pelo Discernimento..... | 107 |
| ORGULHO | | |
| 7 | Reconhecer os Outros | 133 |
| 8 | Multiplicar os Marcos de Referência..... | 149 |
| 9 | Praticar a Coragem | 165 |
| LIGAÇÃO | | |
| 10 | Criar Significado Partilhado..... | 189 |
| 11 | Aprofundar Laços | 205 |
| 12 | Fazer com que os Momentos Contem | 233 |
| | Quer Mais? | 245 |
| | Apêndice..... | 247 |
| | Agradecimentos | 253 |
| | Notas | 255 |

1

Momentos Definidores

1.

Chris Barbic e Donald Kamentz estavam sentados num pub em Houston, a restabelecer-se de mais um dia de 14 horas a administrar a sua nova escola privada com contrato de associação. Bebiam cerveja, iam vendo o programa no canal de desportos ESPN e partilhavam uma pizza *Tombstone*, a única comida disponível no bar. Não faziam ideia de que, nessa noite de outubro de 2000, estavam a poucos instantes de uma epifania que viria a afetar milhares de vidas.

O ESPN transmitia o Dia Nacional da Assinatura, o primeiro dia em que jogadores de futebol que terminam a escola secundária podem assinar uma «carta de intenção» vinculativa de frequência de uma universidade específica. Para os fãs do futebol universitário, trata-se de um dia especial.

Ao assistir à exuberante transmissão, uma ideia assaltou subitamente Kamentz: «Deixa-me perplexo que celebremos desta maneira do desporto, mas nada haja que celebre os estudos académicos da mesma maneira», desabafou. E os alunos na escola deles — principalmente os miúdos de famílias hispânicas de baixos rendimentos — mereciam celebração. Muitos seriam os primeiros nas suas famílias a obter o diploma do ensino secundário.

Barbic fundara uma escola para servir esses estudantes. Acabara por se sentir desiludido a lecionar o 6.º ano numa escola local do ensino básico.

«Vi demasiados dos meus alunos seguirem para o ensino intermédio local, entusiasmados com a escola e ansiosos por realizarem os seus sonhos, para regressarem alguns meses depois com o brilho dos olhos completamente extinto.» Voltavam para o visitar e contavam histórias de gangues, drogas e gravidezes. Aquilo deixava-o de rastos. Sabia que tinha duas opções: deixar de ensinar para se poupar ou criar a escola que aqueles alunos mereciam. Assim, em 1998, Barbic fundou a YES Prep e Donald Kamentz foi uma das primeiras pessoas que contratou. Nessa noite, no pub, enquanto assistiam às notícias sobre o Dia da Assinatura, tiveram uma inspiração repentina: *E se criássemos o nosso próprio Dia da Assinatura, em que os alunos anunciassem que instituições irão frequentar?* O evento permitir-lhes-ia homenagear todos os finalistas do secundário, uma vez que era condição da formatura na YES Prep que cada aluno se candidatasse e fosse aceite num estabelecimento de ensino superior, ainda que viesse a decidir não o frequentar.

Foram ficando mais empolgados à medida que davam forma à ideia: chamar-lhe-iam Dia da Assinatura do Finalista e, nesse dia específico, os alunos que terminavam o curso seriam tratados com a mesma promoção e adulação que os atletas que iam para a universidade.

Cerca de seis meses depois, a 30 de abril de 2001, realizaram o primeiro Dia da Assinatura do Finalista. Cerca de 450 pessoas comprimiram-se num centro comunitário adjacente às instalações da escola: 17 finalistas com as suas famílias, mais os restantes alunos dos diversos graus da YES Prep, do 1.º ao 6.º ano.

Cada um dos finalistas subia ao palco e anunciava onde iria frequentar o ensino superior no outono: «Chamo-me Eddie Zapata e para o ano vou estudar para a Universidade Vanderbilt!» Mostravam então uma t-shirt ou um galhardete com a insígnia do estabelecimento escolhido. Muitos dos estudantes ocultavam aos amigos a escolha da escola até esse momento, para que houvesse uma atmosfera de expectativa. Depois de cada anúncio, a sala irrompia em ovações.

Mais tarde os estudantes sentavam-se a uma mesa, com as famílias a rodeá-los, e assinavam cartas de matrícula, confirmando a

inscrição no outono. Barbic ficou impressionado com a emoção do momento da «assinatura»: «Aquilo tocava fundo... Os sacrifícios que todos tiveram de fazer para que os seus pequenos ali chegassem... Ninguém o fez sozinho, houve muita gente envolvida.» No final da cerimónia, poucos eram os olhos secos na sala.

O Dia da Assinatura do Finalista tornou-se no acontecimento anual mais importante da rede das escolas YES Prep. Para os finalistas o evento era uma celebração, o culminar do seu empreendimento. Porém, tinha um significado de tipo diferente para os alunos mais novos. No terceiro Dia da Assinatura do Finalista, que se alargara para um auditório na Universidade de Houston, estava na audiência uma aluna do 6.º ano chamada Mayra Valle. Era a primeira experiência que tinha do Dia da Assinatura e deixou-lhe uma impressão duradoura. Ela recorda-se de pensar: *Podia ter sido eu ali. Nunca ninguém na minha família foi para a universidade. Eu quero chegar àquele palco.*

Em 2010, seis anos mais tarde, o ano de formatura aumentara para 126 finalistas e o Dia da Assinatura alargara-se tanto que se mudara para um recinto de basquetebol na Universidade Rice, com a presença de cinco mil espetadores — 90% dos finalistas desse ano eram os primeiros nas respetivas famílias a seguir para o ensino superior.

O orador convidado, o secretário de Estado da Educação dos EUA, Arne Duncan, ficou comovido com o que viu. Deixou de lado as notas que preparara e falou de improviso: «Nenhum jogo de basquetebol ou de futebol se aproxima sequer da dimensão e da importância do que aqui aconteceu hoje [...] Obrigada por inspirarem não somente os vossos irmãos e irmãs, não somente os vossos colegas mais novos, como todo o país.»

Uma das finalistas era Mayra Valle. Seis anos depois de ter imaginado como seria subir àquele palco, chegara o dia dela. «Boa tarde a todos, o meu nome é Mayra Valle», disse, rematando com um amplo sorriso. «E no próximo outono vou estudar para o Connecticut College!» Essa instituição estava classificada entre os 50 melhores estabelecimentos de artes liberais do país.

A multidão irrompeu em aplausos.

2.

Todos temos momentos definidores nas nossas vidas, experiências de grande significado que se destacam nas nossas recordações. Muitos deles devem bastante ao acaso: um encontro afortunado com alguém que se torna no amor da nossa vida; um novo professor que deteta um talento que não sabíamos que tínhamos; uma perda súbita que vira do avesso as certezas na nossa vida; a tomada de consciência de que não queremos perder nem mais um dia no emprego atual. Esses momentos parecem resultar do destino ou da sorte, ou talvez da intervenção de um poder mais elevado. Não nos é possível controlá-los.

Porém, será isto verdade? A maioria dos nossos momentos definidores *acontecer-nos-á sequer?*

O Dia da Assinatura do Finalista não aconteceu simplesmente. Chris Barbic e Donald Kamentz meteram mãos a *criar* um momento definidor para os seus alunos. Quando Mayra Valle e centenas de outros finalistas da YES Prep subiram àquele palco, entraram num momento definidor meticulosamente concebido que não foi menos especial por ter sido planeado. É um momento que nunca esquecerão.

Os momentos definidores influenciam as nossas vidas, mas não temos de esperar que aconteçam. Podemos ser nós os seus autores. E se um professor pudesse conceber uma aula sobre a qual os alunos ainda refletissem vários anos depois? E se um gestor soubesse exatamente como transformar um momento de fracasso de um trabalhador numa ocasião de desenvolvimento? E se tivéssemos uma melhor perceção de como criar memórias duradouras para os nossos filhos?

Temos dois objetivos com este livro: primeiro queremos estudar momentos definidores e identificar os traços que têm em comum. Especificamente, o que faz de uma experiência particular algo memorável e com significado? A nossa pesquisa mostra que os momentos definidores partilham um conjunto de elementos comuns.

Em segundo lugar queremos mostrar-lhe como pode *criar* momentos definidores com recurso a esses elementos. Por que razão

quereria criá-los? Para enriquecer a sua vida. Para estabelecer ligações com outros. Para criar reminiscências. Para melhorar a experiência de clientes, pacientes ou funcionários.

As nossas vidas são medidas por momentos e os momentos definidores são aqueles que perduram nas nossas memórias. Nas páginas que se seguem mostrar-lhe-emos como tirar mais partido deles.

3.

O que nos leva a recordar determinadas experiências e a esquecer outras? No caso do Dia da Assinatura, a resposta é bastante óbvia: trata-se de uma celebração grandiosa e rica em emoção. Não admira que seja mais memorável do que uma aula sobre multiplicação de frações. Todavia, no que concerne a outras experiências na vida — de férias a projetos de trabalho —, não é clara a razão que nos leva a recordar o que fazemos.

Os psicólogos descobriram algumas respostas contraintuitivas para esta charada da memória. Imaginemos que leva a sua família ao Disney World. No decurso da visita enviamos-lhe uma mensagem a cada hora, a pedir-lhe que pontue de 1 a 10 a sua experiência nesse momento, correspondendo o 1 a péssima e o 10 a fantástica. Suponhamos que fazemos esta consulta seis vezes. Eis como se configura o seu dia:

9h: Fazer os miúdos sair ordenadamente do quarto do hotel.

Há um ambiente de euforia. Classificação: 6

10h: Andar em conjunto no It's a Small World, parecendo tanto a pais como a filhos que os outros devem estar a gostar.

Classificação: 5

11h: Sentir uma descarga de dopamina depois de ter andado na montanha-russa Space Mountain. Os miúdos estão a implorar para andarem outra vez. Classificação: 10

Meio-dia: Saborear a comida cara do parque com os miúdos, que poderiam apreciá-la menos se soubessem que

a comprou com as poupanças para a universidade.

Classificação: 7

13h: Esperar na fila, há já 45 minutos, debaixo dos 36 °C do centro da Florida. Tentar impedir que o filho morda os corrimãos. Classificação: 3

14h: Comprar bonés com orelhas de rato à saída do parque. Os miúdos ficam muito giros. Classificação: 8

Para obter um resumo geral do seu dia, podíamos simplesmente calcular a média daquelas pontuações, 6,5 — um dia nada mau.

Suponhamos agora que voltamos a enviar-lhe uma mensagem, algumas semanas depois, e lhe pedimos que classifique *globalmente* a sua experiência na Disney. Uma previsão razoável da sua resposta seria 6,5, visto que abrange todos os pontos altos e baixos do seu dia.

Contudo, os psicólogos diriam que estava longe de ser assim. Predisseram que, avaliando retrospectivamente o dia na Disney, a sua classificação global seria um 9. E isso porque a investigação apurou que, ao ser recordada uma experiência, ignoramos a maior parte do que aconteceu e concentramo-nos antes nalguns momentos em particular. Sobressairão dois momentos específicos: a volta na Space Mountain e a compra dos bonés com orelhas de rato. Para se compreender por que razão esses momentos são mais relevantes do que os outros, vejamos alguma da psicologia subjacente.

Imagine uma experiência em que foi pedido aos participantes que se submetessem a três provas dolorosas. Na primeira submergiram as mãos durante 60 segundos em baldes com água fria a 13 graus. (Ter presente que água a 13 graus sente-se como *muito* mais fria do que o ar à mesma temperatura.)

A segunda experiência era semelhante, com a diferença de que as mãos permaneciam mergulhadas durante 90 segundos em vez de 60 e nos últimos 30 segundos a água amornava para 15 graus. Esse meio minuto final era ainda desagradável, mas perceptivelmente menos para a maioria dos participantes. (Tenha-se em conta que os investigadores monitorizavam meticulosamente a duração, mas os participantes não eram informados de quanto tempo passara.)

Para a terceira experiência dolorosa foi apresentada uma alternativa aos participantes: preferiam repetir a primeira prova ou a segunda?

Trata-se de uma pergunta fácil: ambas as experiências incluíam 60 segundos de sofrimento análogo e a segunda acrescentava-lhe mais 30 segundos de mal-estar ligeiramente atenuado. Portanto, é mais ou menos como perguntar se preferiria ser esbofetado durante 60 segundos ou 90.

Não obstante, 69% optaram pela provação mais prolongada.

Os psicólogos decifraram as razões deste resultado intrigante. Quando as pessoas avaliam uma experiência tendem a esquecer ou a ignorar a sua duração — um fenómeno denominado «duração negligenciada». Em vez disso parecem classificar a experiência com base em dois momentos relevantes: 1) ou o melhor ou o pior momento, conhecido por «pico»; e 2) o final. Os psicólogos chamam-lhe «regra de pico final».

Portanto, nas memórias dos participantes, a diferença entre 60 e 90 segundos desapareceu. É o negligenciar da duração. E o que se destacou para eles foi que a provação mais prolongada *terminava de forma mais confortável* do que a mais breve. (A propósito, ambas as experiências tinham um momento culminante de dor, após decorridos cerca de 60 segundos.)

Esta investigação explica por que razão, ao refletir sobre a sua experiência na Disney, se recordará da Space Mountain (o pico) e das orelhas de rato (o final). Tudo o resto tenderá a desvanecer-se. Em consequência, a sua recordação do dia será muito mais favorável do que as pontuações que atribuiu de hora a hora.

A regra de pico final verifica-se em muitos tipos de experiências. A maioria dos estudos relevantes tende a concentrar-se em experiências breves e apropriadas para laboratório: assistir a trechos em vídeo, suportar sons incómodos, etc. Em intervalos de tempo mais prolongados os momentos culminantes continuam a ser significativos, mas a importância dos «finais» atenua-se um pouco. Os começos também contam: quando foram interrogados antigos alunos sobre as suas recordações da universidade, 40% das lembranças

diziam respeito ao mês de setembro. E os começos e os finais podem ter fronteiras esbatidas: se se muda de cidade para um novo emprego, isso é um final, um começo ou ambos? Daí que seja preferível falar de *transições*, o que tanto abarca começos como conclusões.

Incontestável é que, quando avaliamos as nossas experiências, não fazemos uma média das nossas sucessivas sensações. Tendemos antes a recordar momentos assinaláveis: os picos, os fossos e as transições.

Há aqui uma lição crucial para qualquer pessoa no negócio dos serviços — de restaurantes a clínicas médicas, de centros de atendimento telefónico a spas —, em que o êxito depende da experiência do cliente. Pense-se no Hotel Magic Castle, que aquando da conclusão deste livro era um dos três mais bem cotados em Los Angeles, de entre centenas. Triunfou sobre concorrentes como o Four Seasons em Beverly Hills e o Ritz-Carlton de Los Angeles. As críticas ao Magic Castle são espantosas: entre mais de 2900 apreciações no Trip-Advisor, mais de 93% dos hóspedes classificam o hotel como «excelente» ou «muito bom».

Contudo, há algo estranho na classificação do hotel: se se tiverem passado em revista as fotografias do espaço na Internet, nunca se concluiria que «este é um dos melhores hotéis em LA». Um pátio interior alberga uma piscina que se poderia considerar de dimensão olímpica, se os Jogos Olímpicos se realizassem no nosso quintal. Os quartos são antiquados, o mobiliário escasso e a maioria das paredes estão nuas. Na verdade, até mesmo a palavra *hotel* parece um exagero: o Magic Castle é na realidade um complexo de apartamentos com dois andares, da década de 1950, pintado em amarelo-canário.

Não se põe a questão de ser um lugar feio, pois não é mau. Parece um motel respeitável e acessível. Mas não é o Four Seasons. E também não é particularmente barato: o preço é comparável ao dos hotéis Hilton ou Marriott. Como é que pode ser um dos hotéis mais bem cotados de Los Angeles?

Principiemos pelo telefone de um vermelho-cereja numa parede próxima da piscina. Pega-se nele e alguém diz do outro lado: «Sim, Linha dos Gelados.» Faz-se um pedido e, minutos depois, um

funcionário com luvas brancas entrega à beira da piscina gelados de água com sabor a cereja, laranja ou uva. Num tabuleiro de prata. Gratuitamente.

Há depois o Menu de Snacks, uma lista de guloseimas — de *Kit-Kats* a refrigerantes caseiros ou *Cheetos* — que podem ser encomendadas sem custos. Há também uma lista de jogos de tabuleiro e uma lista de DVD, tudo artigos cedidos para uso no local, sem custos. Três vezes por semana, mágicos executam truques ao pequeno-almoço. Já lhe dissemos que pode entregar peças de roupa para lavar gratuitamente, sem limites? O seu vestuário é-lhe devolvido mais para o final do dia, embrulhado em papel pardo e atado com cordel e um ramo de alfazema. O que é muito mais pompa e circunstância do que as que o obstetra utilizou quando lhe entregou o seu primeiro filho.

Os comentários que os hóspedes fazem ao Hotel Magic Castle são arrebatados. O que o Magic Castle percebeu é que, para agradar aos clientes, não é preciso estar obcecado com cada pormenor. Os clientes tolerarão piscinas pequenas e uma decoração modesta nos quartos desde que alguns momentos sejam mágicos. A surpresa com as experiências excelentes do serviço é que são *na sua maioria olvidáveis e ocasionalmente notáveis*.

Ora, quando se telefona para a «Linha dos Gelados», será isso um momento definidor? No contexto de toda uma vida, decerto que não. (É difícil imaginar alguém no leito de morte a lamentar-se: «Se ao menos eu tivesse escolhido o de uva...»)

Porém, e no contexto de umas férias? Claro que é um momento definidor. Quando os turistas contarem aos amigos as férias que fizeram no Sul da Califórnia, dirão: «Fomos à Disneylândia, vimos o Passeio da Fama e ficámos num hotel, o Magic Castle, e não vão acreditar nisto, mas há um telefone junto à piscina...» A Linha dos Gelados é um dos momentos que definem a viagem. E foi um momento engendrado — o género de momento que outros hotéis não conseguem reproduzir. (Os pátios do Marriot são belos espaços, mas consegue imaginar falar *extasiadamente* deles com um amigo?)

O que aqui se pretende mostrar é simples: alguns momentos são imensamente mais significativos do que outros. Para turistas, a Linha dos Gelados é uma experiência de 15 minutos que se projeta para lá das duas semanas de férias que a enquadram. Para os estudantes da YES Prep, o Dia da Assinatura do Finalista é uma única manhã que se eleva acima de uma viagem de sete anos.

No entanto, tendemos a ignorar esta verdade. Não somos muito bons a *investir* em tais momentos. Por exemplo: um professor faz a planificação do seu programa de história durante um semestre, mas cada período recebe aproximadamente a mesma atenção. Não há tentativa de configurar alguns momentos culminantes. Ou um diretor lidera a sua empresa através de um período de crescimento rápido, mas pouco há que a distinga de uma semana para a seguinte. Ou passamos fim de semana após fim de semana na companhia dos nossos filhos, mas na memória todos esses momentos se fundem.

Como podemos combater esta insipidez e criar momentos que tenham importância? Principiemos pelos aspetos básicos. Como é que vamos definir um «momento definidor»? No uso corrente, a expressão é aplicada de formas variadas. Alguns usam-na para registar as ocasiões dramáticas em que o carácter das pessoas é posto à prova, como acontece com um soldado que revela coragem em batalha. Outros utilizam a expressão de forma mais liberal, quase como um sinónimo para «os melhores êxitos». (Por exemplo: uma pesquisa na Internet pela expressão produz resultados como «Momentos Definidores na Televisão dos Anos 70», que deverá ter de facto sido uma lista curta.)

Para efeitos deste livro, um momento definidor é uma experiência curta simultaneamente memorável e significativa. (Sendo que «Curto» é aqui relativo — um mês pode ser uma experiência curta no período de uma vida, e um minuto pode ser curto no contexto de uma chamada de apoio ao cliente.) Poderá haver uma dezena de momentos na sua vida que captam quem é — esses são grandes momentos definidores. Porém, há experiências de menor vulto, como a Linha dos Gelados, que são momentos definidores no

contexto de umas férias ou de um semestre no estrangeiro ou do ciclo de desenvolvimento de um produto.

De que são feitos esses momentos e como os criamos mais vezes? Na nossa pesquisa descobrimos que são criados momentos definidores a partir de um ou mais dos quatro elementos seguintes:

ELEVAÇÃO: Os momentos definidores elevam-se acima do quotidiano. Não causam apenas uma felicidade transitória, como o riso perante a piada de um amigo, mas um deleite memorável. (Fala-se pelo telefone vermelho e alguém diz: «Linha dos Gelados, vamos já.») Para elaborar momentos elevados temos de desenvolver os prazeres sensoriais — claro que os gelados têm de ser entregues à beira da piscina numa travessa de prata — e, se for apropriado, acrescentar um elemento de surpresa. Veremos por que razão a surpresa pode deformar as nossas perceções do tempo e porque as experiências mais memoráveis da maioria das pessoas se congregam entre os 10 e os 30 anos. Momentos de elevação transcendem o curso normal dos acontecimentos — são literalmente extraordinários.

DISCERNIMENTO: Os momentos definidores reconfiguram o conhecimento de nós mesmos e do mundo. Em poucos segundos ou minutos tomamos consciência de algo que poderá influenciar a nossa vida durante décadas: *Chegou a hora de lançar este negócio* ou *Esta é a pessoa com quem vou casar*. O psicólogo Roy Baumeister estudou as mudanças de vida que foram precipitadas por uma «cristalização de insatisfação», momentos em que as pessoas viram bruscamente as coisas como eram, como membros de um culto que se apercebem subitamente da verdade a respeito do seu líder. E embora esses momentos de discernimento pareçam muitas vezes acasos felizes, podemos engendrá-los... ou, no mínimo, criar condições para que ocorram. Numa história desagradavelmente inesquecível, veremos como alguns trabalhadores de assistência humanitária desencadearam a transformação social ao fazerem uma comunidade «tropeçar na verdade».

ORGULHO: Os momentos definidores encontram-nos no nosso melhor — momentos de realização, momentos de coragem. Para criar momentos desses temos de compreender algo a respeito da arquitetura do orgulho: como planejar uma sucessão de momentos marcantes que se vão acumulando com vista a um objetivo mais vasto. Veremos o que fez com que o programa «Treino para cinco quilómetros» tivesse sido tão bem-sucedido — e tão mais eficaz a estimular o exercício do que o simples imperativo para «correr mais». E aprenderemos algumas coisas inesperadas a respeito de atos de coragem e dos efeitos de propagação que criam.

LIGAÇÃO: Os momentos definidores são sociais: casamentos, formaturas, batismos, férias, vitórias no trabalho, cerimónias de maioridade, discursos, eventos desportivos. Esses momentos são reforçados porque partilhamo-los com os outros. O que desencadeia momentos de ligação? Encontraremos um extraordinário procedimento de laboratório que possibilita que duas pessoas entrem numa sala como estranhas e saiam de lá, 45 minutos depois, como amigas chegadas. E analisaremos o que um investigador em ciências sociais acredita ser uma espécie de teoria unificada daquilo que torna as relações mais fortes, quer o vínculo seja entre marido e mulher, médico e paciente ou até entre cliente e comerciante.

Os momentos definidores dão muitas vezes lugar a emoções positivas — usaremos «momentos definidores positivos» e «picos» de forma intermutável ao longo do livro —, mas também há categorias de momentos definidores *negativos*, como momentos de ressentimento: experiências de embaraço ou agastamento que levam as pessoas a jurar «Hei de mostrar-lhes!» Há uma outra categoria que também é muito comum: momentos de trauma que nos deixam de coração destroçado e entristecidos. Nas páginas que se seguem encontraremos várias histórias de pessoas que lidam com o trauma, mas não exploraremos essa categoria em pormenor pela simples razão de que o nosso enfoque está na criação de momentos mais positivos. Ninguém quer ter experiências de mais momentos de

perda. No Apêndice partilhamos alguns recursos que as pessoas que passaram por traumas podem considerar úteis.

Os momentos definidores possuem pelo menos um dos quatro elementos atrás referidos, mas não têm de incluí-los a todos. Muitos momentos de discernimento, por exemplo, são privados, não implicam uma ligação. E momentos de prazer, como ligar para a Linha dos Gelados, não trazem muito discernimento ou orgulho.

Alguns momentos definidores mais potentes contêm os quatro elementos. Pense-se no Dia da Assinatura do Finalista da YES Prep: a **ELEVAÇÃO** de estudantes que têm o seu momento no palco, o **DISCERNIMENTO** de um aluno do 6.º ano que pensa *Aquele podia ser eu*, o **ORGULHO** de se ser admitido na universidade e a **LIGAÇÃO** de partilhar o dia com um recinto repleto de milhares de pessoas encorajadoras.

Por vezes, estes elementos podem ser muito pessoais. Algures na sua casa há uma arca do tesouro repleta de coisas que são preciosas para si e sem valor para os outros. Pode ser um álbum de recortes, uma gaveta num aparador ou um caixote no sótão. Talvez alguns dos seus objetos favoritos estejam fixados no frigorífico, para poder vê-los todos os dias. Onde quer que esteja a sua arca do tesouro, é provável que entre o seu conteúdo se incluam os quatro elementos que temos vindo a estudar:

- **ELEVAÇÃO:** Uma carta de amor. Um bilhete. Uma t-shirt bem coçada. Cartões pintados ao acaso pelos seus filhos e que o fazem sorrir de prazer.
- **DISCERNIMENTO:** Citações ou artigos que o sensibilizaram. Livros que mudaram a sua visão do mundo. Diários em que registou os seus pensamentos.
- **ORGULHO:** Fitas, cadernetas escolares, cartas de recomendação, certificados, agradecimentos, prémios. (É simplesmente *doloroso*, de uma forma irracional, deitar fora um troféu.)
- **LIGAÇÃO:** Fotografias do casamento; fotografias de férias; fotografias de família. Fotos natalícias de camisolas medonhas. Montes de fotografias. Provavelmente, as primeiras coisas em que agarraria se houvesse um incêndio em sua casa.

Todas estas coisas que está a salvaguardar são, no fundo, as relíquias dos momentos definidores da sua vida. Como se sente agora, enquanto pensa no conteúdo da sua arca do tesouro? E se pudesse transmitir essa mesma sensação aos seus filhos, aos seus alunos, aos colegas ou aos clientes?

Os momentos têm importância. E como perdemos oportunidades quando os deixamos ao acaso...! Os professores podem inspirar, os cuidadores podem confortar, os funcionários dos serviços sociais podem dar alegria, os políticos podem unir e os gestores podem motivar. Só é preciso um pouco de discernimento e de premeditação.

Este livro dedica-se ao poder dos momentos e à sabedoria que lhes dá forma.

2

Pensar em Momentos

1.

Como correu o primeiro dia no seu atual emprego (ou no último que teve)?

Será justo dizer que *não foi* um momento definidor?

A avaliar pelas histórias que ouvimos a empregados desiludidos, o que se segue é a típica descrição de um primeiro dia. Vai-se para lá. O rececionista não o esperava antes da semana seguinte. É conduzido para uma secretária. Há um monitor e um cabo de Ethernet na mesa, mas nenhum computador. Há também uma única pasta de mola para folhas de papel. A cadeira ainda exhibe a marca do ocupante anterior, como se fosse o fóssil ergonómico de umas nádegas.

O seu patrão ainda não chegou. É-lhe entregue um manual de ética e procedimentos para estudar. «Entretenha-se a ler isto e passo por aqui dentro de umas horas», diz o rececionista. A política de assédio sexual é tão extensa e abrangente que o leva a interrogar-se um pouco a respeito dos seus colegas.

Por fim surge uma pessoa simpática do seu piso e leva-o a visitar rapidamente o escritório, interrompendo 11 pessoas diferentes para o apresentar. Com isso aflige-o que possa ter incomodado os seus colegas logo na primeira hora do seu emprego. Esquece-se instantaneamente de todos aqueles nomes. Com exceção de Lester, que pode bem ser a razão para toda aquela política de assédio sexual.

Identifica-se com esse cenário?

A falta de atenção prestada ao primeiro dia de um empregado é desconcertante. Que oportunidade desperdiçada para fazer com que um novo membro da equipa se sinta incluído e apreciado...! Imagine se tratasse alguém num primeiro encontro como se fosse um novo empregado: «Tenho algumas reuniões à espera; não queres sentar-te um bocado no carro que eu já volto daqui a umas horas?»

Para evitar este tipo de descuido temos de perceber quando são necessários momentos especiais. Temos de aprender a *pensar em momentos*, a reconhecer as ocasiões que merecem o nosso investimento.

Este hábito de «reconhecimento dos momentos» pode ser anormal. Nas organizações, por exemplo, somos consumidos por objetivos. O tempo só tem significado na medida em que esclarece ou mede os nossos objetivos, que são o que verdadeiramente conta.

Contudo, para um ser humano individual, os momentos são o que conta. Os momentos são o que recordamos e o que acarinhámos. Claro que podemos comemorar a realização de um objetivo, como chegar ao fim de uma maratona ou atrair um cliente importante, mas a realização está incrustada num momento.

Todas as culturas têm o seu conjunto prescrito de grandes momentos: dias de nascimentos, casamentos e formaturas, como é óbvio, mas também celebrações de feriados, ritos funerários e tradições políticas. Parecem-nos «naturais». Repare-se, porém, que todos estes foram inventados, fantasiados por autores anónimos que queriam dar forma ao tempo. É isto que queremos dizer com «pensar em momentos»: reconhecer onde a prosa da vida carece de pontuação.

Falaremos sobre três situações que merecem pontuação: transições, marcos de referência e fossos. As transições são ocasiões clássicas para momentos definidores. Muitas culturas têm um ritual de «entrada na puberdade», como o *bar mitzvah* ou a *quinceañera*. Na tribo Sateré-Mawé, na Amazónia brasileira, quando um rapaz completa 13 anos entra na puberdade calçando um par de luvas cheias com formigas-cabo-verde ferradoras e furiosas, o que lhe deixa as mãos cobertas de vergões. Aparentemente, alguém se interrogou: «Como é que podemos tornar a puberdade mais difícil?»

Os rituais de entrada na puberdade são marcadores de fronteira, tentativas de contrastar uma evolução da adolescência para a idade adulta, que sem isso é gradual. *Antes deste dia eu era uma criança. Depois deste dia sou um homem.* (Um homem com mãos muito inchadas.)

As transições, como os marcos de referência e os fossos, são momentos definidores *naturais*. A transição de casar é um momento definidor na vida, independentemente de ser celebrado. Porém, se reconhecermos como são importantes esses momentos definidores naturais, podemos dar-lhes forma: torná-los mais memoráveis e dotados de sentido.

Esta lógica mostra por que razão o primeiro dia no emprego é uma experiência em que vale a pena investir. Para os novos empregados, são três grandes transições em simultâneo: intelectual (novo trabalho), social (pessoas novas) e ambiental (novo lugar). O primeiro dia não deveria ser um conjunto de atividades burocráticas numa lista de verificação. Deveria ser um momento culminante.

Lani Lorenz Fry compreendeu esta oportunidade. Fry, que trabalhava em estratégia e marketing de marcas globais na John Deere, soubera pelos líderes da companhia na Ásia que estavam com dificuldades em conseguir o envolvimento dos empregados e em conservá-los. «A John Deere não é uma marca muito conhecida lá», disse Fry. «Não é como no Midwest nos EUA, onde é provável que o seu avô tivesse um trator *John Deere*.» Em consequência, os empregados tinham um menor vínculo emocional com a marca.

Fry e as colegas dela na equipa da marca viram naquilo uma oportunidade para construir uma ligação... e teria de começar desde o primeiro dia de cada empregado. Em colaboração com o consultor em experiência do cliente, Lewis Carbone, a equipa concebeu aquilo a que chamou Experiência do Primeiro Dia. Eis como eles queriam que esse dia decorresse (poderá notar algumas diferenças com a anterior história do primeiro dia):

Pouco depois de aceitar a carta de oferta da John Deere recebe um e-mail de uma amiga da John Deere. Chamemos-lhe Anika.

Ela apresenta-se e partilha alguma da informação básica: onde estacionar, quais são as normas de vestuário e por aí fora. Ela também diz que estará à espera para o receber no átrio às 9h do seu primeiro dia.

Quando chega o seu primeiro dia, estaciona no lugar certo, dirige-se ao átrio e lá está Anika. Reconhece-a da fotografia. Ela aponta para o monitor de ecrã plano no átrio, que mostra uma mensagem em letras garrafais: «Bem-vindo, Arjun!»

Anika mostra-lhe o seu cubículo. Há um estandarte com 1,80 m colocado mesmo ao lado, erguendo-se acima das cabinas para alertar as pessoas para a presença de um novo colaborador. As pessoas passam por lá no decurso do dia para o saudar.

À medida que se vai instalando repara na imagem de fundo do seu monitor: é uma bela fotografia de equipamento da John Deere numa quinta ao pôr do sol, e o texto reza: «Bem-vindo ao trabalho mais importante que alguma vez fará.»

Repara que já recebeu o seu primeiro e-mail. Vem de Sam Allen, CEO da John Deere. Num breve vídeo, ele fala um pouco da missão da companhia: «Fornecer o alimento, o abrigo e as infraestruturas que serão necessários para a crescente população mundial.» Termina dizendo: «Desfrute o resto do seu primeiro dia, e espero que possa ter uma carreira longa, bem-sucedida e gratificante como membro da equipa John Deere.»

Reparará então que há uma oferta na sua secretária. É uma réplica de aço do «arado autoesmerilhado» da John Deere, criado em 1837. Um cartão que a acompanha explica por que razão os agricultores o adoravam.

Ao meio-dia, Anika vai buscá-lo para almoçar fora com um pequeno grupo. Fazem-lhe perguntas sobre os seus antecedentes e informam-no de alguns dos projetos em que estão a trabalhar. Mais para o fim do dia, o diretor do departamento (o chefe do seu chefe) vai ter consigo e combina almoçarem na semana seguinte.

Deixa o escritório nesse dia a pensar: «Eu pertenço aqui. O trabalho que eles fazem é importante. E eu também sou importante para eles.»

Depois de a equipa de marca da John Deere ter concluído o seu plano para a Experiência do Primeiro Dia, alguns escritórios na Ásia começam a aplicá-lo. Na sucursal de Pequim foi um tal sucesso que empregados que já lá trabalhavam antes gracejavam: «Posso despedir-me e voltar a ser contratado?» Na Índia, o programa tem ajudado a diferenciar a John Deere no mercado muito competitivo da mão de obra.

Não deveriam todas as organizações do mundo ter uma versão desta Experiência do Primeiro Dia?

2.

A Experiência do Primeiro Dia na John Deere é um momento culminante proporcionado *numa altura de transição*. Quando uma transição na vida carece de um «momento», pode vir a tornar-se em algo desprovido de forma. É frequente sentirmos ansiedade porque não sabemos como agir nem que regras aplicar. Repare nesta história partilhada por Kenneth Doka, orientador creditado de saúde mental, que também é especialista em tristeza.

Foi consultado por uma mulher que perdera o marido em resultado da doença de Lou Gehrig (esclerose lateral amiotrófica, ou ELA). O casamento fora feliz, disse. Ele era um bom pai e um bom marido. Porém, a ELA é uma doença degenerativa cruel e, à medida que foi progredindo, o marido requeria cada vez mais cuidados. Foi duro para ambos. Ele era um homem orgulhoso, proprietário de uma pequena empresa de construção, e «não tolerava bem a doença», nas palavras dela. Discutiram mais do que alguma vez haviam feito.

Contudo, eram católicos devotos e tinham uma enorme fé no seu casamento. Ela declarou que todas as noites, depois de um dia duro, juntavam as mãos na cama, para que as alianças se tocassem, e repetiam um para o outro os votos de casamento.

Quando ela foi ao consultório de Doka tinham passado seis anos desde a morte do marido e ela contou que pensava estar pronta para voltar a sair com alguém. «Só que não consigo tirar a aliança»,

explicou. «Não posso namorar com a aliança e não posso tirá-la.» Acreditava que os casamentos são para toda a vida, mas também sabia que honrara o seu compromisso. Estava confusa e incapaz de agir.

Doka escrevera extensivamente a respeito do poder dos «rituais terapêuticos» para ajudar pessoas enlutadas. Alvitrou que ela precisava de um «ritual de transição» para tirar a aliança e ela gostou da ideia. Assim, com o consentimento dela, ele colaborou com o padre que a acompanhava para criar uma pequena cerimónia.

Teve lugar num domingo à tarde, depois da missa, na igreja onde ela casara. O padre convocara um grupo dos familiares e amigos dela mais chegados, muitos dos quais tinham estado presentes no casamento.

O padre chamou-os a congregarem-se em torno do altar. Depois dirigiu-lhe algumas perguntas.

«Foi fiel nos tempos bons e nos maus?»

«Sim», respondeu ela.

«Na doença e na saúde?»

«Sim.»

O padre conduziu-a na récita dos votos matrimoniais, mas conjugados no passado. Ela afirmou, na presença das testemunhas, que fora fiel e que amara e honrara o marido.

O padre disse então: «Quer dar-me a sua aliança, por favor?» Ela tirou-a do dedo e entregou-lha. Viria depois a dizer a Doka que «saiu como se por magia».

O padre recebeu a aliança. Ele e Doka tinham providenciado para que a aliança fosse encadeada com a do marido, ficando depois expostas diante da fotografia do casamento.

A cerimónia permitiu-lhe — para si mesma e para as pessoas que amava — atestar que cumprira os seus votos. Assinalou para todos os presentes que a sua identidade estava prestes a mudar. Foi um momento que lhe possibilitou o recomeço.

No âmago da história do «casamento revertido» há uma ideia poderosa. Quando a viúva foi visitar Doka estava pronta para voltar a namorar. E é óbvio que, mesmo que não tivesse conhecido Doka,

ela teria acabado por voltar a sair, sem orientação. Talvez tivesse demorado um mês, talvez um ano ou mesmo cinco. E ao longo de todo esse tempo incerto ter-se-ia sentido ansiosa: *Estarei pronta? Será correto que eu esteja pronta?* Aquilo de que a viúva na história de Doka precisava era de um momento divisório que assinalasse a transição a que estava a proceder. *Depois da cerimónia dessa tarde de domingo eu estava pronta.*

Temos uma fome natural por essas balizas no tempo. Veja-se a prevalência de resoluções de Ano Novo. Katherine Milkman, professora na Wharton School, disse considerar intrigante que «no início de um novo ano sentirmos que temos um quadro limpo. É o “efeito começar de novo” [...] todos os meus fracassos passados são do último ano e posso pensar: “Esses não sou eu. É o meu antigo eu. Não é o novo eu. O novo eu não vai cometer esses erros.” »

Por outras palavras, as resoluções de Ano Novo não têm realmente que ver com as resoluções. Afinal, para a maioria das pessoas, as resoluções não mudaram. A maioria das pessoas quer perder peso e também poupar dinheiro a 31 de dezembro. O que fazemos no dia de Ano Novo é mais como um truque contabilístico mental. Os nossos insucessos passados são deixados na escrituração do Antigo Eu. O Novo Eu principia hoje.

As resoluções de Ano Novo deviam na verdade chamar-se absolvições de Ano Novo.

A professora Milkman percebeu que se a sua teoria do «começar de novo» estivesse certa, então o efeito de apagar o quadro não se devia limitar ao dia de Ano Novo. Deveria ser válido também para outras datas divisórias que servissem de pretexto para reiniciarmos o registo, como o começo de um novo mês ou até de uma nova semana.

Milkman e a colega Hengchen Dai registaram dados de frequência de um ginásio universitário e encontraram provas consistentes da sua hipótese do «começar de novo». A probabilidade de os estudantes visitarem o ginásio aumentava no início de cada nova semana (em 33%), de cada novo mês (em 14%) e também em cada novo semestre (em 47 %).

Portanto, os «começos de novo» não ocorrem somente no dia de Ano Novo, mas também noutras datas delimitadoras. Se estiver a debater-se para levar a cabo uma transição, crie um momento definidor que trace uma linha divisória entre os seus «antigo eu» e «novo eu».

3.

Há certas datas delimitadoras que são quase universais. Num levantamento levado a cabo pelos investigadores Adam Alter e Hal Hershfield, foi pedido aos participantes que indicassem os aniversários mais importantes no decurso de uma vida. Os escolhidos (ordenados pela quantidade de votos) foram:

18
21
30
40
50
60
100

Estes são os aniversários *marcantes* e cada um apela à celebração ou, no caso de um centésimo aniversário, à gratidão resmoneada por o odómetro ainda estar a contar. Além dos 18 e dos 21, que trazem consigo um alargamento dos direitos cívicos e alcoólicos*, respetivamente, estes números são arbitrários. Fazer 50 parece um verdadeiro limiar para alguma coisa, mas claro que não é. Não há um dia em toda a sua vida em que seja mais do que um dia mais velho do que no dia anterior (a menos que a mudança de hora seja a magia negra que parece ser). Envelhecer é algo com uma progressividade

* Nos EUA, em vários estados, a lei só permite o consumo de álcool a partir dos 21 anos. [N. T.]

perfeita. Todavia, para dar sentido às nossas vidas, forjamos estes limiares — 30, 40, 50 — e depois desatinamos quando nos aproximamos deles.

Não obstante, o facto de serem arbitrárias não torna estas ocasiões menos significativas. Marcos cronológicos são marcos cronológicos. E, tal como existem momentos definidores familiares que assinalam transições, como cerimónias de formatura, há outros que comemoram marcos cronológicos: festas de quadragésimo aniversário. Viagens de vigésimo quinto aniversário. Medalhas ou relógios de ouro por 30 anos no emprego.

Não insistiremos nos marcos cronológicos, uma vez que as pessoas parecem ter uma propensão natural para lhes prestar atenção. Todavia, tal como acontece com os momentos de transição, há alguns marcos cronológicos que parecem passar despercebidos. Por exemplo, os estudantes são injustiçados. É verdade que progridem de ano, mas porque não celebrar o seu milésimo dia de aulas, ou a quinquagésima obra lida? E porque não celebrar os professores pelo milésimo aluno ensinado?

As empresas, nesta era de aplicações e dispositivos de rastreio pessoal, tornaram-se muito mais expeditas a fazer aparecer marcos que antes eram invisíveis. A aplicação *Pocket*, que reserva artigos da Internet no seu telemóvel para leitura posterior, informa os utilizadores quando eles já leram um milhão de palavras. A pulseira *Fitbit*, de rastreio da forma física, oferece aos utilizadores galardões como o Distintivo 747, atribuído pela subida de 4000 lanços de escadas na vida (que totalizam aproximadamente a altitude a que voam os 747) e o Distintivo de Migração da Monarca, que é descrito como se segue: «Todos os anos, a borboleta-monarca viaja cerca de 4000 quilómetros para climas mais quentes. Com os mesmos quilómetros acumulados no bolso, está a fazer uma dura concorrência a essas borboletas.»

Estas empresas estão a evocar de forma inteligente momentos definidores de orgulho, pelo custo trivial de um e-mail. Tudo o que é necessário é ter presente a importância de dar sempre alguma atenção aos marcos de referência.

4.

Pensar em momentos é atentar em transições e marcos de referência, bem como num terceiro tipo de experiência: os fossos. Os fossos são o oposto dos momentos culminantes. São momentos definidores negativos, de tribulação, dor ou ansiedade.

Os fossos têm de ser *preenchidos*. Na maior parte do tempo trata-se de simples senso comum. A Disney, por exemplo, sabe que as pessoas detestam filas longas. Assim, a empresa investe em maneiras de preencher esse fosso criando cenários interessantes como distração, pondo atores a interagir com os visitantes e criando expectativas com a espera. E nas nossas vidas pessoais tal é igualmente óbvio. Não é necessário estudar um livro sobre momentos definidores para perceber que, se o seu companheiro está a sofrer, presta-se-lhe assistência.

Contudo, como já vimos, o senso comum pode ter um alcance limitado. As formaturas são senso comum; as experiências de primeiro dia no emprego não o são. As festas de quadragésimo aniversário são senso comum; as festas de milésimo dia na escola não o são. E o mesmo se aplica aos fossos. Como exemplo trivial, imagine-se alguém que faz o *leasing* de um carro e morre dentro do período do contrato. Decerto que o seu senso comum lhe dirá que os familiares do falecido poderiam simplesmente devolver o carro e interromper o aluguer. Errado. Em vez de reconhecer uma oportunidade para efetuar um gesto simples de bondade num momento difícil, a maioria das empresas de crédito automóvel diz: paguem. Os serviços financeiros da Mercedes-Benz, quase uma exceção entre a concorrência, enviam uma carta de condolências à família do cliente falecido com a oferta de remir a obrigação de *leasing*.

Ou pense-se nos pacientes que acabaram de saber que têm cancro. Médicos e enfermeiros sabem ser compassivos e dar apoio nesses momentos de fragilidade. Porém, o conforto não vai muito longe; e que tal uma *ação* rápida? Em muitos casos, os pacientes têm de esperar várias semanas ou mais para iniciarem as consultas com a cadeia de especialistas que os tratarão. Não na Intermountain Healthcare. Segundo é relatado por Leonard Berry e dois colegas, o paciente e a sua família são convidados para uma reunião no prazo

de uma semana desde o diagnóstico de cancro. Recebem-nos numa sala e os membros da equipa que prestará os cuidados vão entrando e saindo: cirurgiões, oncologistas, dietistas, assistentes sociais e enfermeiros. Os pacientes saem no fim do dia com um plano completo de tratamentos e um conjunto de consultas marcadas. Com isto não se pretende minimizar a importância de dar conforto a um paciente. Claro que é indispensável. Quer-se simplesmente dizer que dar conforto é algo do senso comum. Porém, marcar rapidamente uma reunião com todos os intervenientes para formular um plano de ataque... isso não é senso comum, é um esforço consciente para colmatar um fosso.

O que é menos senso comum é que os fossos podem por vezes inverter-se em picos. Um estudo de interações com provedores de serviços pediu aos clientes que recordassem situações recentes satisfatórias e insatisfatórias com funcionários de linhas aéreas, hotéis ou restaurantes. Quase 25% dos encontros positivos citados pelos clientes foram na verdade reações dos funcionários a *falhas no serviço*: serviço lento, pedidos trocados, reservas perdidas, voos atrasados e assim por diante. Quando os funcionários trataram bem destas situações transformaram um momento negativo num positivo. Toda a boa companhia de serviços é proficiente no *restabelecimento* do serviço. (Um diretor de uma empresa que constrói casas por medida partilhou connosco o conhecimento dos dados de satisfação dos seus clientes. Para maximizar a satisfação do cliente, disse ele, não é preciso ser-se perfeito. É necessário fazer mal duas coisas, fazer com que o cliente lhe chame a atenção para esses erros e depois agir como um doido para resolver esses problemas. Felizmente, ele não dera instruções à sua equipa para começar a cometer erros de propósito. Mas via-se que se sentia tentado...)

Líderes de negócios que conseguem detetar os momentos de insatisfação e de vulnerabilidade dos seus clientes — e tomarem medidas decisivas para os apoiar — não terão dificuldade em se diferenciar dos seus concorrentes. Oferecer ajuda a alguém num momento difícil contém em si mesmo o próprio objetivo e a recompensa. Tem também o efeito colateral de ser bom para o negócio.

POR QUE RAZÃO ALGUMAS EXPERIÊNCIAS TÊM UM EFEITO EXTRAORDINÁRIO EM NÓS? E COMO PODEMOS CRIÁ-LAS?

Todos temos momentos definidores nas nossas vidas, experiências de grande significado que se destacam nas nossas recordações. Muitos são fruto do acaso: um encontro com alguém que se torna o amor da nossa vida; um professor que deteta um talento escondido; uma perda súbita que vira do avesso a nossa vida; a tomada de consciência de que não queremos perder nem mais um dia no emprego corrente. Esses momentos parecem resultar do destino ou da sorte, e não nos é possível controlá-los. Mas será isso verdade? O que torna uma determinada experiência memorável e significativa? E como podemos criar momentos definidores?

E se um professor pudesse conceber uma aula sobre a qual os alunos ainda refletissem anos depois? E se um gestor soubesse como transformar um momento de fracasso numa ocasião de desenvolvimento? E se tivéssemos uma melhor percepção de como criar memórias duradouras para os nossos filhos? Este livro mostra que os momentos definidores partilham um conjunto de quatro elementos comuns — elevação, discernimento, orgulho e ligação — e se abraçarmos esses elementos, podemos conjurar mais momentos transformadores.

Repleto de histórias notáveis e conhecimentos práticos, este livro prova que todos nós temos o poder de transformar momentos comuns em momentos marcantes.

**«Um livro bem escrito e fundamentado,
recomendo-o vivamente!»**

**ANGELA DUCKWORTH, autora de
Grit: O Poder da Paixão e da Perseverança**

| | |
|---|---|
|  <p>vo g a i s com todas as letras 20 20 editora</p> | <p>ISBN 978-989-668-617-8</p>  <p>9 789896 686178</p> <p>Desenvolvimento Pessoal</p> |
|---|---|