

LAURA FALAGUEIRA

OS TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Orientador: Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Departamento das Ciências da Comunicação

Lisboa

2010

LAURA FALAGUEIRA

OS TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Comunicação nas Organizações no Curso de Mestrado em Ciências da Comunicação, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Orientador: Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Departamento de Ciências da Comunicação

Lisboa

2010

Divisa

“Talant de bien faire”

Infante D. Henrique

Dedicatória

O meu filho Pedro, a quem dedico esta dissertação, tendo como lema dar o exemplo daquilo que deve fazer-se e de como deve ser feito.

Agradecimentos

Efectuar um estudo sobre talento é um desafio que traz grande satisfação e conhecimento e desde o início tive consciência que para o desenvolver seria necessário procurar e descobrir referências que nos ensinam com o exemplo de vida a questionar e a perceber o que é necessário para se fazer bem.

O estudo desenvolvido é fruto de um esforço individual, mas teve um grande suporte por parte de experiências talentosas, com uma grande disponibilidade e boa vontade, sem as quais não seria certamente possível concluir este trabalho.

Por este motivo e porque o testemunho dos profissionais que se disponibilizam a partilhar um pouco dos seus percursos e experiências profissionais e pessoais que contactei foi precioso, eu devo a mais profunda gratidão.

À minha colega Cecília Afonso, pelo entusiasmo e persistência em não deixar prolongar o tempo para a apresentação do estudo.

A todos que comigo partilharam os seus saberes e tornaram possível este estudo, para eles o meu obrigada.

E, como sempre, ao Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno pelo estímulo, disponibilidade e apoio para a realização deste estudo.

Prefácio

Talentos, todos temos, o importante é despertar em nós a auto-confiança, porque é a alavanca que nos dá força para criar vontade de descobrir e continuar novos caminhos.

Talento sempre me despertou ao longo da minha vida pessoal e profissional, tive o privilégio de conhecer a pessoa de quem eu senti como a minha verdadeira mãe. Ela mostrou-me as três coisas mais importantes para mim; o amor, realizar algo bem feito e a beleza.

Mesmo as tarefas mais simples. O importante é que sejam bem feitas, porque depois do amor que se dedica ao nosso caminho surge a beleza, a alegria.

Toda a beleza fascina o homem, seja ela através de arte, de atitudes, de percursos, da utilidade aos outros, logo nasce a minha questão: como é que se cria para transformar algo fascinante, em beleza?

O homem já nasce com características genéticas que o ajudam a seguir determinados caminhos? Ou é forçado a aprender e através da persistência nasce a perfeição?

No início deste trabalho parti com um conceito pouco definido, no sentido de procurar os maiores motivos e percursos que levam as pessoas a querer chegar à perfeição e outras simplesmente fazer por fazer. Porque é que uns têm aptidões tão diferentes dos outros? Como é que a paixão surge nas pessoas, o que é que as move para continuar?

Durante a realização deste trabalho aprendi que talentos requer todo um percurso que está mencionado ao longo deste estudo, tendo presente que as características genéticas são uma grande ajuda para o desenvolvimento das competências de cada um de nós.

Resumo

O estudo sobre o conceito do talento revela-se pertinente no enquadramento competitivo socioeconómico actual, com o objectivo de elucidar e orientar os profissionais que estejam interessados a entender quais as exigências do mundo laboral e da utilidade na sociedade, bem como de minimizar os obstáculos dos caminhos que não se vêem as metas; o rio chega ao mar a contornar os obstáculos e não a forçá-los.

Foi efectuada pesquisa bibliográfica sobre principais conceitos de talento, as características genéticas e quais os factores impulsionadores que geram sentimento para ter vontade de seguir determinado caminho.

Foram realizadas entrevistas a profissionais sobre o conceito de talento e os seus comportamentos e foram referidas as características dos seus percursos profissionais e as suas aptidões.

Como suporte, o estudo refere a técnica da entrevista semi estruturada, optando pela análise de conteúdo de Laurence Bardin.

Como conclusões principais, é necessário, o sentimento, o grande impulsionador para percorrer um caminho que aos olhos dos outros se torna um sacrifício, os atributos genéticos são também características que sustentam a mais valia face ao talento.

Não é suficiente descobrir qual a chave da porta para poder entrar no caminho certo, porque o caminho faz-se caminhando. É necessário fluir, caminhar sempre. A este percurso chama-se talento.

Palavras-chave: Paixão, Aptidão, Treino, Generosidade, Talento.

Abstract

The study on the concept of talent proves to be relevant in the current competitive socio-economic environment in order to clarify and guide those professionals who want to understand the demands of working life and its usefulness in society, as well as minimize the obstacles found in the path that has no goals. The river reaches the sea going around the obstacles, not forcing them.

Some bibliographic research was done on key concepts of talent, the genetic characteristics and the driving factors that cause the will to take a certain path.

Professionals were interviewed about the concept of talent, their behaviors, and an assessment of their careers and skills was made.

The study refers to the technique of the semi-structured interview, opting for the content analysis of Laurence Badin.

As main conclusions, the feeling is necessary, as it is the great driver in a path that on the eyes of others becomes a sacrifice. The genetic attributes are also characteristics that contribute to the development of the talent.

It is not enough to find the key to the entrance to the right path. You must flow, always walk, in this journey called talent.

Keywords: Passion, Aptitude, Training, Generosity, Talent

ÍNDICE

ÍNDICE.....	9
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Pertinência do Tema.....	15
1.2. Âmbito do Estudo.....	17
1.3. Quadro Metodológico da Investigação.....	17
1.4. Estrutura da Dissertação.....	18
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1. As Organizações.....	19
2.1.1 Pensar Global na Era da Velocidade.....	19
2.1.2 A Complexidade da Gestão no Mercado de Trabalho.....	21
2.1.3 Aprender e Competir.....	22
2.2. Gestão de Carreiras.....	23
2.2.1. Segurança e Confiança.....	27
2.2.2. Autonomia e Independência.....	28
2.2.3. Criatividade e Espírito de Iniciativa.....	29
2.2.4. Competências Técnicas e de Gestão.....	29
2.2.5. Valores e Dedicação a uma Causa.....	30
2.2.6. Equilíbrio e Estilo de Vida.....	31
2.3. Conceito de Talento.....	31
2.3.1. O Arranque.....	33
2.3.2. Trabalho Árduo.....	33
2.3.3. Fluir – O Estado de Fluxo.....	35
2.4. Aspectos Neurológicos da Mente.....	40
2.4.1. Mielina.....	41
3. METODOLOGIA.....	44

3.1.	Tipo de Estudo.....	44
3.1.1.	População Alvo e Técnica de Amostragem	44
3.1.2.	Instrumento de Recolha de Dados.....	45
3.2.	Procedimento de Recolha de Dados.....	46
3.2.1.	Contextualização dos Entrevistados em Estudo.....	46
3.2.2.	Questionário/Guião.....	47
3.2.3.	Recolha de Dados.....	47
3.2.4.	Organização e Tratamento de Dados.....	48
4.	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	50
4.1.	Análise de Conteúdo das Entrevistas Realizadas aos Profissionais.....	50
4.1.1.	Identificação da Amostra dos Treze Entrevistados.....	52
4.1.2.	Avaliação aos Entrevistados sobre o Conceito de Talento <i>versus</i> Génio	57
4.1.3.	Percurso Profissional dos Entrevistados.....	67
4.1.4.	Aptidões dos Entrevistados.....	72
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	75
6.	CONCLUSÕES.....	78
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
	ANEXOS.....	82

ANEXOS

Anexo 1: Questionário/Guião.	ii
Anexo 2: Entrevista 1.....	iv
Anexo 3: Entrevista 2.....	x
Anexo 4: Entrevista 3.....	xviii
Anexo 5: Entrevista 4.....	xxvi
Anexo 6: Entrevista 5.....	xxxi
Anexo 7: Entrevista 6.....	xl
Anexo 8: Entrevista 7.....	xlix
Anexo 9: Entrevista 8.....	lvii
Anexo 10: Entrevista 9.....	lxiv
Anexo 11: Entrevista 10.....	lxxii
Anexo 12: Entrevista 11.....	lxxviii
Anexo 13: Entrevista 12.....	lxxxiv
Anexo 14: Entrevista 13.....	xciii

FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Dissertação	18
Figura 2 – O Estado do Fluxo.....	37
Figura 3 – Mielina.....	41
Figura 4 – Fibra Nervosa Amielínica.....	42
Figura 5 - Género.....	52
Figura 6 - Idade.....	52
Figura 7 - Formação Académica	53
Figura 8 – Palavras Comuns: Sentimento Necessário para ser Talentoso... ..	65
Figura 9 – Palavras Comuns: Conceito de Talento	66
Figura 10 – Palavras Comuns: Conceito de Génio.....	66

QUADROS

Quadro 1 – Amostra da População Alvo, por Ordem de Data das Entrevistas	45
Quadro 2 – Idêntificação dos Entrevistados.....	50
Quadro 3 – Síntese – O Conceito de Talento dos Entrevistados	53
Quadro 4 – Entrevistado 1.....	57
Quadro 5 – Entrevistado 2.....	58
Quadro 6 – Entrevistado 3.....	58
Quadro 7 – Entrevistado 4.....	58
Quadro 8 – Entrevistado 5.....	59
Quadro 9 – Entrevistado 6.....	59
Quadro 10 – Entrevistado 7.....	60
Quadro 11 – Entrevistado 8.....	61
Quadro 12 – Entrevistado 9.....	61
Quadro 13 – Entrevistado 10.....	62
Quadro 14 – Entrevistado 11.....	63
Quadro 15 – Entrevistado 12.....	64
Quadro 16 – Entrevistado 13.....	64
Quadro 17 – Palavras Comuns: Talento, Génio e o Sentimento Necessário para ser talentoso	65
Quadro 18 – Características do Percurso Profissional dos Entrevistados.....	67
Quadro 19 – Local das Entrevistas	71
Quadro 20 – Motivo da Selecção dos Entrevistados.....	71
Quadro 21 – Aptidões dos Entrevistados e os Seus Percursos.....	72

1. INTRODUÇÃO

Hoje quando pensamos nas organizações, teremos de projectar o pensamento a uma escala global, as pessoas interagem nas organizações, movimentam-se sem fronteiras e por sua vez são estas que condicionam as suas vidas.

No contexto empresarial onde as organizações procuram continuamente medir a rentabilidade dos colaboradores, tendo em conta a criatividade, o saber fazer melhor e diferente, surge a necessidade de estudar quais os meios que ajudam as pessoas a encontrar o caminho que vai ao encontro das necessidades e exigências das organizações no mundo laboral.

Porque hoje também as organizações se tornaram criativas e exigentes quando procuram colaboradores, assim aqueles que estão melhor preparados são os que conseguem maior sucesso para melhor competir no estudo de soluções e alternativas para o mercado empresarial.

Ao referir a criatividade, a exigência, a perícia ou seja a quase perfeição para melhor desempenhar o trabalho, surge o conceito talento, característica que vai ao encontro do perfil dos candidatos e colaboradores que as organizações procuram.

Ao estudar o conceito de talento, é fundamental perceber o que move uma pessoa para ter características talentosas, como é que um talentoso se comporta para melhor aproveitar a sua potencialidade e sentir-se mais satisfeito para partilhar maior valor e utilidade aos outros.

Antes do talento, é necessário ambição para realizar algo, independentemente da vontade que leva o indivíduo a fazer algo é fundamental procurar o que é que o motiva para querer fazer, para posteriormente realizar algo, ou seja saber qual a alavanca ou a chave para abrir a porta para seguir um determinado percurso.

A finalidade do estudo ao nível da gestão é a de minimizar os obstáculos das descobertas dos percursos profissionais e da carreira e maximizar os pontos orientadores para a satisfação das carreiras e utilidade à sociedade.

Partindo desta base foi questionada a investigação para este estudo, saber:

- Quais as percepções dos profissionais de diversas áreas face ao conceito de talento e o que os faz sentir mais satisfeitos e úteis no seu percurso de carreira profissional e quais os motivos para continuar.

A questão formulada é uma orientação como ponto de partida para a pesquisa do enquadramento teórico e da metodologia utilizada.

1.1. Pertinência do Tema

As organizações mudam juntamente com o mundo.

Hoje vive-se uma era de profundas transformações. Por um lado, a globalização, termo que se tornou obrigatório em todos os círculos intelectuais, políticos e económicos. Fenómeno facilitado pelas novas tecnologias da informação, pressupõe uma evolução do tradicional processo de internacionalização de mercados. O novo processo já não é conduzido apenas por nações, mas, sobretudo, pelas organizações antes denominadas multinacionais, transnacionais ou mundiais.

Com o processo de aceleração, a globalização do mundo modifica, também, as noções de tempo e de espaço. A velocidade crescente que envolve as comunicações, os mercados, os fluxos de capitais e tecnologias, as trocas de ideias e imagens impõem a dissolução de fronteiras e de barreiras proteccionistas. Estabelecem tensos diálogos entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos.

No ambiente organizacional, a convivência com a mudança, paradoxalmente, tornou-se a nossa realidade.

As organizações passam por profundas transformações. O antigo conceito de organizações - pessoas, estrutura e tecnologia – é posto em causa, uma vez que esses componentes não mais precisam abrigar-se sob um mesmo espaço nem operarem a um mesmo tempo para configurarem uma organização.

Entretanto, de todos os componentes de uma organização, as pessoas são as que sofrem os maiores impactos com a virtualização imposta pela globalização e pelas novas tecnologias.

Uma das respostas pode estar no processo de aprender. Processo que se dá individual e colectivamente e que pode significar uma verdadeira alavanca para as pessoas e as empresas.

O objectivo deste trabalho é mostrar o percurso da aprendizagem constante e a necessidade do desenvolvimento pessoal e organizacional como processos de comunicação para enfrentarmos a Era actual e estarmos preparados.

Pretende-se também demonstrar como atingir o caminho da aprendizagem para enfrentar os desafios, como a necessidade de inovar, e as exigências rápidas do mundo laboral.

Como sucesso da aprendizagem no sentido de estar preparado para as novas exigências procuram-se talentos como solução na resposta às exigências do actual mercado laboral em que vivemos.

Para adquirir talentos é necessário muita dedicação, muitas horas de treino.

Para que os profissionais dediquem as suas vidas a realizarem uma determinada tarefa perfeita é necessária a satisfação, não é suficientemente forte o motivo económico ou financeiro para continuar a efectuar uma tarefa bem feita, que se pode transformar num sacrifício quando não se sente satisfação e felicidade num percurso profissional.

É fulcral descobrir quais são os motivos e as razões que nos trazem satisfação e prazer a desempenhar determinadas tarefas, após estas descobertas vem a coragem e outros atributos que nos dão força para continuar. O importante é estarmos atentos e percebermos qual a força impulsionadora para fazer as nossas escolhas e seguirmos o caminho.

Para isso, é referido inicialmente como se caracterizam e como se constroem competências pessoais que possam ir ao encontro das necessidades de uma organização, ou utilidade à sociedade, voltada para a aprendizagem e a inovação constantes. Serão analisadas, ainda experiências de profissionais actualmente no mundo de trabalho como adquirem os seus talentos e potencial para mais tarde se reflectirem em sucessos no mundo laboral à sociedade.

Depois, veremos como o talento é a solução para a capacidade de resposta e como têm conseguido enfrentar os desafios do caminho para desenvolver a solução das necessidades exigidas.

No final, à luz das mudanças trazidas:

“Estamos a passar de uma economia e sociedade assentes nas competências características da Era da Informação, lógicas, lineares, quase o decalque do funcionamento do computador, para uma economia, e sociedade erigidas sobre as capacidades criativas, empáticas e de pensamento holístico, características do que se está a construir no seu lugar: a Era Conceptual.” (Pink, 2009, p. 13)

Estes novos tempos caracterizam-se por uma nova forma de pensar e encarar a vida que valoriza os atributos e características pessoais e capacidades em saber encontrar a satisfação

de viver dentro de si próprio e de ajudar os outros a fazê-lo e, ainda, de perseguir um sentido para a vida para além de enfrentar as dificuldades e desafios.

1.2. Âmbito do Estudo

Foi efectuada uma pesquisa bibliográfica sobre os principais motivos que levam os profissionais a criar competências talentosas, devido à permanente mudança do mundo profissional.

A exigência das competências e capacidades dos indivíduos é constantemente medida dentro das organizações, porque o mundo económico estabelece a criação das organizações.

As organizações exigem indivíduos com aptidões e competências que se destacam e que tenham características talentosas, com aptidão para inovar e muita flexibilidade para acompanhar a celeridade do mundo laboral actual.

Talentos são as características que se procuram nos profissionais de hoje, saber viver no mundo competitivo que procura a criatividade num mundo da instabilidade. É fundamental descobrir os talentos dos profissionais, mas antes de tudo é necessário criar talento e descobrir quais os motivos que levam os indivíduos a terem competências talentosas, quais os sentimentos e interesses que despertam a dedicação dos seus percursos e da evolução de carreira de cada um.

Quando o indivíduo já traz consigo as suas características genéticas, podemos referir que já traz mais valia para melhor continuar a desenvolver as suas aptidões.

Foram entrevistados treze profissionais de áreas diversas com o objectivo de estudarmos qual o conceito de talento de cada um, bem como as suas experiências profissionais, como é que se comportam nas suas vidas profissionais e qual a dedicação às suas profissões para hoje serem uma referencia no mercado profissional ou como é que se posicionaram para se sentirem satisfeitos e continuar a ter vontade para seguir um determinado percurso, o que os fez descobrir os seus prazeres e utilidade à sociedade.

1.3. Quadro Metodológico da Investigação

O suporte a este estudo tem a orientação da metodologia da análise de conteúdos de Laurence Bardin, bem como as entrevistas semi-estruturadas.

Como instrumento de recolha de dados foi realizada a técnica de entrevista semi-estruturada, com uma abordagem qualitativa, optando pela análise de conteúdo.

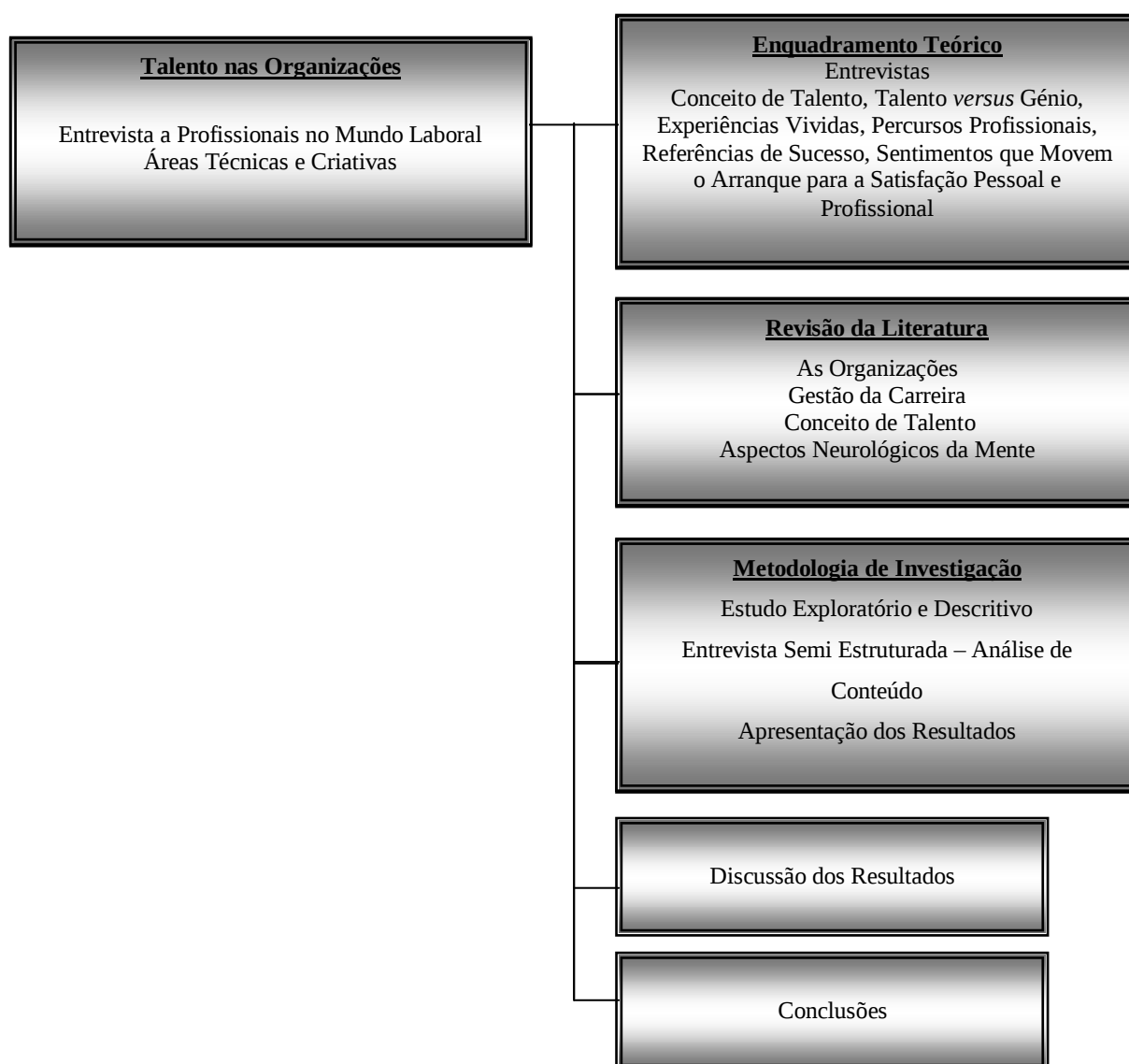
Como conclusões principais, destacam-se o treino intensivo dos indivíduos que descobrem que se sentem satisfeitos a partilhar ou a colaborar para um bem de todos na sociedade e que os indivíduos melhor preparados são os que têm maiores possibilidades para saber “jogar” no mundo competitivo laboral.

Os entrevistados reconhecem que só com satisfação conseguem suportar a dedicação que é necessária para saber fazer algo bem e que se destaca dos outros indivíduos.

No âmbito de talentos, foi referido o conceito de génio e até que circunstância é que se exige a capacidade genial do indivíduo nas organizações, sendo que os entrevistados referiram que o conceito de génio é essencialmente suportado no nascimento de um processo genético.

1.4. Estrutura da Dissertação

Figura1: Estrutura da Dissertação



2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. As Organizações

As organizações são sistemas vivos criados por conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objectivos comuns, as quais delas dependem para a satisfação das suas diversas necessidades.

Têm como actividade principal trabalho e podem ser distinguidas de outras colectividades sociais como as famílias, os fiéis de uma congregação religiosa, os membros de um *gang* juvenil, os apreciadores de uma banda musical, ou os adeptos de um clube desportivo ou cultural.

Esta conjuntura, apresenta uma diversidade de necessidades nas organizações sendo possível pelo facto de serem realidades complexas e multifacetadas, repletas de variedade, como as pessoas, tecnologias, interesses, pensamentos, objectivos.

As organizações, são o mercado de trabalho, em que estão permanentemente em reestruturação, enquanto humanidade, a nossa forma de viver acelerada pelos variadíssimos níveis da economia, dos negócios, dos mercados, dos hábitos de consumo, a ciência, as tecnologias de informação, a comunicação, as relações interpessoais.

Neste contexto onde as pessoas se deslocam sem fronteiras e barreiras, criaram-se outros acessos de maior exigência e uma visibilidade muito diferente das realidades anteriores. Podemos afirmar que estamos a viver uma época de transição histórica cujas mudanças que nos afectam a todos não estão confinadas a nenhuma zona específica do mundo, fazem sentir-se um pouco por todo o planeta.

2.1.1. Pensar Global na Era da Velocidade

Ao verificarmos as transformações rapidamente torna-se evidente que afectaram drasticamente a velocidade, a dimensão e a facilidade de tudo aquilo que fazemos. O tempo está mais curto, o espaço encolheu e as fronteiras espalharam-se.

Contudo as organizações e as pessoas que nelas trabalham vêm-se confrontadas com um mundo diferente, em constante aceleração. As grandes dúvidas e incertezas para encarar os novos desafios e paradigmas para esta nova era são cada vez maiores.

“Assim, a maior de todas as revoluções foi a revolução criada pela electricidade, que acabou com as sequências ao fazer com que tudo ocorra instantaneamente.

Com a velocidade instantânea, as causas das coisas assomaram de novo à consciência, algo que não ocorria quando tudo se apresentava em sequência e consequentemente concatenado.” (McLuhan, 2008, p. 25)

Efectivamente com esta actual macro-tendência, é como se assistíssemos à configuração de uma nova era de interacção entre países, economia, povos e culturas.

“O lançamento da *World Wide Web* – *www* – da *Internet* em 1990, seguida da distribuição livre da Netscape em 1994, ajudou a mudar o mundo, actualmente a comunicação electrónica liga, como nunca até aqui, milhões de pessoas em simultâneo. O desenvolvimento dos telefones celulares aumentaram substancialmente, o número e a qualidade das comunicações entre milhões de pessoas, 24 horas por dia. Os transportes aéreos, ferroviários e rodoviários são mais rápidos, seguros e mais baratos do que nunca. Isto significa que a vida das pessoas em todo o mundo está ligada de forma mais profunda, mais intensa e mais directa do que nunca. O enquadramento do mundo está portanto, a mudar.” (Finuras, 2007, p. 27)

De Taylor a Fayol, passando pelo Fordismo que foi o impulsionador que fez que a máquina empurrasse o ritmo do trabalho do homem, têm-se desenvolvido ideias acerca do que é e como deve ser feita a gestão no mundo do trabalho no actual, vão-se construindo diversos paradigmas que têm sido a base de apoio das organizações a nível mundial independentemente das suas necessidades e objectivos.

Com o acesso ao mundo das redes tecnológicas como a internet, os mais instruídos estão cada vez mais em linha em contacto com todo o mundo.

Assim como se movimentam as pessoas, movimentam-se os seus trabalhos tendo em conta como usam as ferramentas para produzirem os produtos e como é que os produtos são comercializados nos mercados.

Ao verificarmos o impacto das forças do mercado global, como as pessoas se movimentam em relação aos produtos constatamos que hoje há situações em que os produtos dos mercados não têm mais nacionalidade definida. Um automóvel de uma determinada marca italiana pode conter peças fabricadas no Brasil, ter sido projectado em França, montado na Polónia e ser vendido no mundo inteiro. Actua-se cada vez mais à distância com impacto em tempo real.

O mundo caminha para o global em que se fragmentam diferentes formas de processos de produção, de mercados de trabalho, de consumidores, de clientes e das próprias sociedades.

Deixará de haver produtos ou tecnologias nacionais, assim como empresas nacionais ou indústrias nacionais, apenas podemos dizer que ficarão as pessoas que constituem a nação,

as organizações tornam-se teias globais em que os respectivos produtos são compósitos internacionais.

2.1.2. A Complexidade da Gestão no Mercado de Trabalho

Neste mundo de gestão complexa que alguns gestores designam como o mundo do caos, da instabilidade, a mudança das perspectivas, os acontecimentos seguem um percurso que é irreversível e irrepetível, logo não é possível conhecer antecipadamente os acontecimentos porque são imprevisíveis de acordo com as experiências passadas e testadas. Hoje temos acesso a uma maior visibilidade da mudança, porque temos ferramentas que nos permitem o acesso à informação numa escala global. O homem assiste à mudança na qual simultaneamente participa, experiencia-a, daí nasce a sua maior complexidade.

Quanto mais vasto for o âmbito das transformações dos sistemas e das mudanças, menos previsíveis e fiáveis serão os resultados e maior será a incerteza, porque o mundo que se enfrenta é entrelaçado pela ordem e pela desordem, ou seja pela gestão da instabilidade.

“Os gestores executivos das empresas multinacionais e globais têm de lidar com a mudança constante num jogo constantemente em mudança, que não pode ser ganho mas que deve ser continuamente jogado de novas formas.” (Finuras, 2007 p. 50)

“A aspiração do nosso tempo à totalidade e à profundidade da consciência é um complemento natural da tecnologia eléctrica. ... A marca característica do nosso tempo é a recusa de modelos impostos. Subitamente, ansiamos por que as pessoas e as coisas manifestem o seu ser de forma integral”. (McLuhan, 2008 p 13)

Ou seja procurando por cada um o princípio de inteligibilidade.

Esta é a actual conjuntura mundial com que os profissionais se defrontam, logo com o aumento dos diferentes povos e culturas, surgem novas necessidades e dilemas a que é necessário dar resposta.

No centro da imprevisibilidade e das mudanças estão as pessoas, os profissionais, os accionistas, os executivos, os quadros, os líderes das organizações que lutam para se adaptar ao mundo de novas formas que se dirigem para eles e rapidamente e se afastam deles.

Quando referimos pessoas e organizações imediatamente mencionamos o comportamento organizacional, como é que os processos e as práticas internas destes sistemas vivos afectam os grupos e as pessoas, desde as suas características individuais, tais como a personalidade, aptidões, valores, crenças e as suas motivações até à influência nos resultados

individuais, de grupo e organizacionais, tais como o desempenho e avaliação das suas capacidades.

As instituições académicas devem preparar-se para formar profissionais capazes de actuar no contexto actual do mercado de trabalho, tendo presente que não existem respostas universais, mas sim problemas universais, logo é fundamental encontrar soluções comuns para a actual conjuntura laboral.

Contudo é importante sublinhar que devem igualmente construir múltiplos resultados centrais não se limitando aos seus interesses, tendo em vista apenas a melhoria dos resultados e sucessos financeiros e/ou produtos mas também sabendo equilibrar com os resultados humanos, tendo em conta a motivação e satisfação do indivíduo, bem como o desenvolvimento social na actividade organizacional.

2.1.3. Aprender e Competir

Com um futuro incognoscível é mais inteligente pensar e aprender em vez de planear, usarmos todos os meios que temos para tirar o máximo valor das experiências adquiridas, não desperdiçando a intuição, tendo em conta a reflexão sobre a experiência para projectar acções inovadoras e criativas para conseguir lidar com o desconhecido.

A gestão é, essencialmente, lidar com a mudança. Para ter êxito nas condições de mercado de hoje, um negócio tem que ser continuamente criativo e inovador, é necessário pensar, saber tratar de questões ambíguas, trazer a controvérsia à superfície e gerar novas perspectivas, criando condições positivas de instabilidade limitada e confiando nos processos auto-organizativos de que emerge o novo imprevisível, aceitando que o futuro é incognoscível, tornando impossível, por definição ter estados futuros ou controlar intencionalmente os resultados.

É importantes as organizações basearem-se nos juízos das pessoas sobre as contribuições potenciais umas das outras para estabelecer suficiente instabilidade constrangida, para provocar aprendizagem.

Com-petere tem a sua origem no latim que significa “procurar juntos, procurar atingir ao mesmo tempo”. O que cada pessoa procura é realizar o seu potencial, tarefa que é facilitada quando os outros não nos obrigam a dar o nosso melhor, porque a competição só melhora a experiência na medida em que a atenção se concentra principalmente na nossa própria actividade. Se o objectivo do mercado for vencer o adversário, ou conseguir um

contrato profissional, então a competição poderá tornar-se uma distração em vez de um incentivo para concentrar a consciência no que se está a fazer.

E para aprender, é necessário as organizações criarem condições aos seus profissionais e sobretudo as pessoas aderirem à aprendizagem e procurarem outras alternativas de aprender mesmo fora das organizações dessa forma interiorizam verdades aprendidas que passam a ser a sua realidade.

Drucker afirma que as pessoas serão a «única vantagem competitiva sustentável» de que uma organização pode dispor a longo prazo. E, de facto, será a aposta nas pessoas uma das maiores garantias de qualidade de serviços de qualquer organização.

2.2. A Gestão da Carreira

Conhecer-se a si mesmo é a alavanca para percorrer o caminho e criar história da carreira de cada um de nós.

Hoje é fundamental perceber que no mundo do trabalho das organizações, sejam nacionais ou internacionais, qualquer carreira é imprevisível no futuro, porque o desenvolvimento do percurso profissional é cada vez mais da nossa responsabilidade.

As pessoas não podem sempre esperar que seja a organização a tomar a iniciativa para o crescimento do indivíduo, mas este tem de mostrar e evidenciar que está preparado para qualquer iniciativa de que a organização necessite.

Quando o indivíduo sabe que está preparado para fazer determinadas funções, ou tem a certeza das suas aptidões é importante que as torne visíveis para a organização, porque quando surge uma necessidade pontual, visto as organizações estarem em continua mudança, a organização está atenta porque deverá saber qual o conhecimento e as capacidades dos seus colaboradores, ou têm que procurar no mercado e neste caso o que está melhor preparado é o que a organização escolhe para a função necessária.

À medida que os indivíduos evoluem no seu caminho profissional, vão desenvolvendo as suas capacidades, ou seja têm a certeza dos seus talentos, das suas capacidades e descobrem onde são de facto bons a realizar determinadas tarefas, a desenvolver as aptidões, qual o trabalho que lhes traz mais motivação e prazer e vão descobrindo as oportunidades que o mercado de trabalho oferece, cruzando-as com as suas certezas de saber fazer bem.

Bandura realizou muitas pesquisas sobre a auto-eficácia, descrita como o sentido de auto-estima ou valor próprio, o sentimento de adequação, eficácia e competência para enfrentar os problemas. As pessoas com grau elevado de auto-eficácia acreditam ser capazes de lidar com os diversos acontecimentos da vida. Elas imaginam ser capazes de vencer obstáculos, procuram desafios, persistem e mantêm um alto grau de confiança na sua capacidade de obter êxito e de controlar a sua vida.

As pessoas com baixo grau de auto-eficácia sentem-se inúteis, sem esperança, acreditam que não conseguem lidar com as situações que enfrentam e que há poucas oportunidades de as mudar. Diante de um problema, tendem a desistir na primeira tentativa frustrada. Não acreditam que a sua atitude faça alguma diferença nem que controlem e que podem mudar o seu destino.

A pesquisa de Bandura mostrou que a crença no nível de auto-eficácia influencia vários aspectos da vida. Pessoas com elevado grau de auto-eficácia tendem a analisar mais opções de carreira, a obter maior sucesso profissional, a estabelecer metas pessoais mais altas e a apreciar mais a saúde mental e física do que as com baixa auto-eficácia. Sentem-se mais realizados profissionalmente, são mais comprometidos com a empresa e mais motivadas para realizar bem as tarefas.

Bandura descobriu também que os grupos desenvolvem níveis colectivos de eficácia que influenciam no desempenho de diversas tarefas. A pesquisa com grupos como equipas de desportos, departamentos corporativos, unidades militares, comunidades de bairro e grupos de acção política mostrou que:

"Quanto mais intensamente percebida a eficácia colectiva, mais elevadas são as aspirações do grupo e maior é a motivação para realizações; quanto mais intensa a persistência diante de impedimentos e obstáculos, mais elevados são o moral e a capacidade de recuperação diante do *stress* e meios de realização de proezas."
(Bandura, 2001, p. 14)

Os indivíduos, ao descobrirem as suas capacidades, talentos, valores individuais e motivações, vão percebendo também o que os limita, ou seja, quais as aptidões e conceitos que não se enquadram, para os quais não têm capacidades, quais os trabalhos que de facto não lhes dão qualquer significado e vão-se apercebendo que há determinados caminhos profissionais que não se enquadram nas suas realidades, logo há escolhas e decisões onde vão optando por carreiras autónomas, independentes, criativas e outras. Sempre com o objectivo de se associarem e adaptarem para se sentirem emocionalmente em congruência e mais confortáveis.

Nem sempre estes conceitos estão bem definidos e claros nas pessoas que iniciam as suas primeiras experiências profissionais e mesmo nos que já se encontram no mundo do trabalho. Por vezes as pessoas criam grandes esperanças e expectativas acerca das suas ambições e também receios de encarar os desejos que trazem de um percurso académico e dos seus sonhos, e não se apercebem ainda da riqueza que está dentro delas para oferecer ao mundo competitivo profissional que as rodeia.

É fundamental que as pessoas conheçam quais as suas âncoras, o que lhes traz segurança para desempenhar aquilo que elas sabem fazer bem, aquilo que elas se sentem confortáveis para realizar.

Conhecer os valores essenciais para a competitividade, conhecer a suas capacidades criativas, as aptidões, as suas tendências intelectuais, onde melhor se sentem, o que lhes dá mais prazer para continuarem a investir, para sentirem que vale a pena o esforço, o continuar a seguir aquele caminho com a energia que é necessária, porque tornamo-nos mais especializados em áreas a que damos mais valor e que nos motivam, há mais tempo e energia de investimento nelas. Passamos a dar mais valor e a querer as coisas nas quais sentimos que somos bons, porque se não dermos devido valor a um talento que possuímos podemos canalizá-lo mal ou mesmo perdê-lo.

Acontece também que há determinadas pessoas que têm uma ideia ou quase uma certeza em determinados interesses e valores, mas posteriormente verificam que não são suficiente boas a desempenhar determinadas funções e que nem poderão a vir a gostar de desempenhar determinadas tarefas ou actividades.

“Por exemplo, muitos jovens que aspiram ser gestores não compreendem que podem não gostar de trabalhar com pessoas ou ser capazes de exercer ascendente sobre aqueles que têm de dirigir. Acontece, não raramente, muitas promoções ou nomeações para funções e cargos de chefia sem um bom conhecimento da auto-consciência do promovido, fazer com que se “percam bons técnicos e se ganhem maus chefes ou gestores.” (Finuras, 2007 p. 227)

Para se descobrir talentos e aptidões, é necessário tempo, experiência. Estas experiências geralmente acontecem nos primeiros anos de carreira ou nos primeiros tempos do exercício de uma função ou novo cargo e é preciso que gradualmente estejamos dispostos a aprender a tirar valor acrescentado das nossas capacidades, ir descobrindo o que nos alimenta a energia, quais as alavancas da nossa motivação e entusiasmo.

O caminho faz-se caminhando, não há um caminho exacto e preciso que deverá ser obrigatoriamente seguido para atingir uma determinada meta ou uma solução perfeita, por isso é necessário estar atento às experiências e ao resultado daquilo que vamos vivendo

porque o caminho profissional é algo que faz parte da vivência humana. Por este motivo nem sempre o caminho ou o percurso é fácil, embora quando se está disposto a encarar os obstáculos como uma perspectiva de desafios para chegar a uma meta que soma a outras metas é o que define a história da carreira.

“ É fundamental sonhar, embora tenha que ter-se a consciência da realidade. “Sempre sonhei. Sempre ouvi a frase: tem os pés na terra! Mas com os pés na terra, não se voa. Sempre sonhei voar.” (Câmara, 2009, p. 8)

A evolução da carreira tem muitos desafios, porque nem sempre as pessoas estão preparadas para aquilo que ambicionam e a grande dificuldade é quando não têm visão suficiente para perceber qual o motivo que as faz não acreditar nas suas capacidades. Com tempo uns descobrem, embora nem todos, como as suas preferências, limitações e necessidades são diferentes do que esperavam porque verificam que as habilidades que possuem divergem ao reagirem a determinadas situações em ambientes mais ambíguos ou tarefas menos estruturadas, porque são diferentes do que estavam convictos que seria a realidade.

Acontecem também as situações inversas, onde as pessoas estão convictas que não têm capacidades, nem habilidades para desempenhar determinadas tarefas porque são demasiado jovens ou porque os seus receios não estão controlados, ou porque nunca experienciaram determinadas realidades e quando são encaminhadas a realizar, descobrem as suas novas capacidades e até talentos para desempenharem grandes desafios profissionais. Com estas oportunidades nascem experiências enriquecedoras e muitas vezes são a ignição das grandes inspirações onde as pessoas agarram a oportunidade e a transformam numa energia para continuar a ter a persistência para ir mais longe e criar as suas âncoras, o sentimento da segurança. Estão dispostos e abertos a novas iniciativas porque só estando receptivo às oportunidades é que se vai tirando valor acrescentado do seu potencial e verdadeiramente se vai conhecendo a si próprio.

Percorrendo este fluxo, emergem elementos dominantes como a competência e a capacidade crítica, que domina a nossa orientação. Por este motivo é necessário ganhar experiências. Segundo A. Câmara, “as pessoas têm de ter mundo.” (Anexo 12)

Não é suficiente ler no livro como se faz. É necessário experienciar, viver e sentir para ter a segurança, a certeza como é na realidade uma determinada situação porque são estas situações que nos solidificam.

À medida que vamos desenvolvendo um conhecimento interior de nós mesmos, gradualmente aprendemos como escolher racionalmente alternativas de carreira que nos são apresentadas.

2.2.1. Segurança e Confiança

A segurança é fundamental para o indivíduo. Segundo A. Câmara: “Eu acho que para além das capacidades técnicas e psicológicas e outras, de todas elas há algo que faz a pessoa superar-se e faz a pessoa afirmar-se: é a auto-confiança.” (Anexo 12)

De acordo com S. Santos “(...) a principal coisa para surgir um talento é a pessoa acreditar nela mesma, é essa auto-confiança que é precisa.” (Anexo 14)

A segurança, a estabilidade, a confiança de certa forma funciona nas pessoas como uma espécie de conforto emocional e todos nós necessitamos de segurança e estabilidade, uns mais do que outros. Estes são factores que podem influenciar também determinadas escolhas das pessoas nas organizações e nas escolhas académicas. Por vezes estes conceitos superam outros como enfrentar desafios e crescer na carreira porque para uns é mais importante uma carreira que possa garantir a longo prazo a situação económico estável, porque a pessoa sente-se mais segura em relação ao seu equilíbrio financeiro. Embora as prioridades divirjam umas das outras, uns necessitam de mais protecção e segurança do que a necessidade de crescer e ousar e experimentar, do que ir mais além.

Embora estes dois conceitos se encontrem para o mesmo motivo, porque o que não investe tanto na evolução da sua carreira não quer estar exposto a mais riscos de perder o seu trabalho e por este motivo opta por uma função de menor ou por uma organização menos competitiva e que possa garantir mais factores de segurança. Por sua vez o que mais investe vai trabalhando cada vez mais para estar sempre na “crista da onda” porque quer estar a qualquer momento prevenido para não perder o seu trabalho. São conceitos diferentes que vão dar ao mesmo conceito da segurança.

“Ambos os tipos têm em comum o facto de estarem dispostos a sacrificar promoções na carreira, pela segurança e pela estabilidade. Os mais talentosos de entre eles poderão atingir cargos de grande nível funcional ou de gestão. Nas organizações, preferem um trabalho estável e previsível. ...Se são menos talentosos, estabelecem-se em carreiras de chefia, gestão de nível intermédio e tornam-se cada vez menos envolvidos com o seu trabalho.” (Finuras, 2007, p 232)

Nem todos têm os mesmos interesses e ambos se sentem felizes e realizados nas suas funções porque é importante reconhecer a validade das distinções e aumentar a nossa auto-aprendizagem e a nossa auto-avaliação.

2.2.2. Autonomia e Independência

Por outro lado, há situações onde as pessoas dão mais importância à autonomia e a independência no seu trabalho, são pessoas que se sentem capazes e que por vezes já trazem das suas experiências passadas determinadas situações vividas que as fortaleceram e as prepararam para enfrentar decisões e trabalhar em ambientes onde são elas a tomar as suas decisões.

Por este motivo têm muitas dificuldades em se adaptar a organizações onde têm que obedecer a determinados procedimentos e regras que se tornam insustentáveis para essas pessoas. O que poderá levar as pessoas a optarem por outros caminhos muitas vezes é a necessidade de fazerem as coisas à sua maneira, à sua velocidade e contra a ordem assumida, porque consideram a vida nas organizações restritiva, irracional e até invasiva da sua vida privada.

A escolha de prosseguir as suas carreiras nos seus próprios termos e ritmos, para situações de trabalho nas quais passam a exercitar o seu sentido de autonomia e independência, criando o seu espaço, é a que mais lhes traz realização e felicidade.

O facto de uma pessoa sentir-se segura e estável ou autónoma não significa que seja alheia a outras necessidades, todos nós necessitamos do equilíbrio, embora a segurança na carreira seja um factor que tem um grande peso na gestão das carreiras dos profissionais, porque qualquer decisão de carreira têm influencia neste factor.

O ideal, e muitas vezes acontece, é encontrarmos situações em que se pode satisfazer em simultâneo necessidades várias e diferentes, embora quando nos confrontamos com uma escolha de carreira que não satisfaz a necessidade num grau igual, então é importante que saibamos qual a nossa segurança, ou seja, o que iremos proteger e do que não vamos abdicar e qual vai ser a nossa decisão e até quando estamos prontos para lutar.

2.2.3. Criatividade e Espírito de Iniciativa

Há de facto pessoas que se destacam na sua capacidade de criar coisas novas e serem completamente autónomas, ou seja o caso de pessoas empreendedoras, com a criatividade e a grande necessidade de construir e criar as suas próprias marcas, impérios e até mesmo negócios de sucesso, ou mesmo fórmulas financeiras ou fórmulas culinárias que reflectem a capacidade de empreendedores.

Pesquisas referem que os empreendedores com verdadeiro sucesso começam as suas actividades muito cedo nas suas carreiras e que as seguem arduamente, mesmo com muito sacrifício e que têm falhanços repetitivos demonstrando uma capacidade de resiliência que os distingue das outras.

2.2.4. Competência Técnica e de Gestão

À medida que as pessoas desenvolvem as suas carreiras, estão altamente vocacionadas para um tipo particular ou específico de trabalho, constroem então o seu sentido de identidade à volta do conteúdo do seu trabalho, na área técnica ou funcional na qual experimentam o sucesso, cuja ambição as torna cada vez melhores ou mais especialistas na sua função. Independentemente das profissões, como o professor, que quer ser o melhor daquela determinada cadeira, o Gestor de Recursos Humanos, que quer ser o melhor de um determinado negócio naquele mercado, o advogado que quer se especialista em direito de trabalho naquele país, e assim sucessivamente. Estas pessoas com estas funções desenvolvem os seus auto-conceitos ancorados na sua especialidade, para o qual têm certos talentos, ou seja, a necessidade de mostrar as suas capacidades, criatividade, autonomia e actividades empreendedoras. Normalmente são pessoas que procuram desafios nas oportunidades de crescimento das suas áreas de especialização.

A maior parte das carreiras nas organizações começa com uma área técnica em que as pessoas devem especializar-se, embora para uns o trabalho possa ser um meio para se tornarem membros da organização e adquirir a segurança, enquanto que para outros é uma oportunidade de iniciar a evolução das suas carreiras, para aprender e a dominar uma área de que vão necessitar antes de se iniciarem na sua actividade empreendedora. Para outros é simplesmente uma subida hierárquica das suas posições na organização.

A competência técnica é um passo para descobrir os verdadeiros talentos, quando as pessoas gostam de uma especificidade da função, começam a especializar-se muito cedo porque iniciam a criar expectativas de carreira em termos daquela especificidade em si.

Contudo é importante lembrar que as competências especializadas, ou seja as áreas das especializações podem tornar-se obsoletas; pessoas mais novas, com melhor formação académica e até com custos menores para a organização podem substituir estas e ameaçar a segurança de meia vida como especialista naquela organização. Embora nem todo o trabalho e esforço esteja perdido, porque há outras alternativas no mercado de trabalho, já que é importante reconhecer o conhecimento destas pessoas e tornarem-se professores e mentores dos mais jovens poderá ser uma solução que tem resultado; há que tirar as vantagens das experiências de sénior especialista e partilhar os conhecimentos e experiências testadas para evitar erros típicos e para aperfeiçoar cada vez mais a função.

Dentro da especificidade também surgem casos de algumas pessoas que têm o objectivo de progredir na carreira como estatuto na organização e não permanecer apenas como especialista a treinar aquela função e pretendem o reconhecimento, onde todo o esforço e as suas decisões possam contribuir para a diferença da gestão com sucesso ou os falhanços da organização em si. São pessoas que têm objectivos muito definidos para atingir as suas metas e sabem claramente quais os factores principais que têm de enfrentar para rapidamente chegar onde sonham, logo treinam nessas áreas, vão-se especializando e passando por várias fases para chegar ao seu cargo de Gestor, sabendo bem combinar algum grau de capacidades analíticas, interpessoais e emocionais. É crucial a combinação destas três capacidades para se tornar um Gestor eficaz.

2.2.5. Valores e Dedicção a uma Causa

Determinadas ocupações ou actividades devido a valores ou a causas podem ser fontes poderosas de uma carreira.

Os casos mais óbvios encontram-se por vezes nas profissões de auxílio, como o médico, o assistente social, o terapeuta que desenvolvem actividades à volta do auxílio interpessoal. Têm conceitos e valores como trabalhar com as pessoas e servir as pessoas, embora nem todos os que trabalham nas mesmas profissões possam ter estas ocupações, tendo em conta a dedicação a uma causa, porque há outros conceitos que podem ocupar um espaço mais forte, como o prestígio da carreira, pelo prazer que é gerir pessoas e variados conceitos,

como a segurança, e a estabilidade. Outros podem ser atraídos pela segurança económica e até também pela oportunidade de serem autónomos. O mesmo acontece às pessoas que têm outras profissões e podem fazê-lo pelas mais variadas razões.

No caso da defesa de uma causa, o conceito em si é o principal motivo na carreira, e não meramente uma preocupação secundária da pessoa, o que quer dizer que essa pessoa organiza a sua carreira, e toma decisões relacionadas com ela, à volta da capacidade de trabalhar num ambiente em que esses valores possam ser cumpridos. Para muitos poderá quer dizer construir novas organizações, tais como aquelas que se desenvolveram à volta de aspectos ligados ao ambiente e segurança, logo a preocupação básica não é a actividade empreendedora, mas sim o uso para prosseguir e alcançar ou defender uma causa.

2.2.6. O Equilíbrio e o Estilo de Vida

Quando se refere os vários casos de opções dos comportamentos dos profissionais, há variadíssimas situações que podemos apontar, mesmo aqueles que descobrem rapidamente que não querem fazer escolhas entre a família e a carreira e o seu auto-desenvolvimento, porque se apercebem que preferem ter um pouco de cada coisa e estar em harmonia com as três actividades, ou seja equilibrar a família com a carreira e com o seu próprio auto-desenvolvimento. Não é fácil saber equilibrar estas três grandes opções, porque têm um peso no equilíbrio das pessoas, todos nós sabemos por experiência própria que quando há uma dedicação maior à carreira, vamos perder na dedicação familiar e vice versa, logo todo o historial do individuo vai optar pelas suas tendências.

Basicamente o mais importante é que as pessoas descubram os motivos, capacidades, valores e talentos que existem nas suas potencialidades, ou seja, do que é que não desistiriam se as circunstâncias os obrigassem a escolher e não tivessem outras alternativas.

2.3. Conceito de Talento

“A palavra talento pode ser vaga e repleta de significados traiçoeiros acerca do potencial, sobretudo quando se refere aos jovens – as pesquisas revelam que o prodígio não é um indicador fiável para o sucesso a longo prazo. No interesse da clarificação, definiremos talento no seu sentido mais restrito: a aptidão de destrezas repetitivas que não depende do tamanho físico.” (Coyle, 2009, p 21)

Quando nos impressionamos com a perfeição, a habilidade de saber fazer bem, seja na arte de comunicar na pintura, escultura, medicina, música, desporto, culinária, política, literatura, gestão, etc., todos nós nos questionamos como é que foi realizado, quem criou tamanha grandeza, de onde veio a capacidade para realizar a perfeição, para chegar a algo que definimos como talento ou Génio.

O observador fica perfeitamente perplexo enquanto o possuidor do talento desenvolve as tarefas com uma grande simplicidade e fluidez aos seus olhos, ao mesmo tempo que a admiração se torna idêntica à diferença da dimensão daquele que tem capacidade de a realizar como à daquele que observa e por sua vez admira-se e interroga-se dessa capacidade com que é realizado. Por vezes, aquela capacidade torna-se tão intangível que o observador caracteriza-a como um dom, algo inato que um indivíduo traz consigo geneticamente.

Aquele que realiza quase nem se apercebe como é que é capaz de o fazer, ou quase não dá valor à sua capacidade de saber fazer quase perfeito, porque o seu esforço torna-se natural e fluido e não se dá conta desse esforço, tudo flui com naturalidade, a própria experiência é tão agradável que as pessoas realizam pela simples razão de a realizar, mesmo que por um preço muito elevado.

“Uma bailarina descreve o que sente quando o espectáculo corre bem: «A concentração é total. A mente não divaga, não se pensa em mais nada; estamos completamente envolvidos no que estamos a fazer... A nossa energia flui muito suavemente. Sentimo-nos relaxados, confortáveis e energéticos» ... Um jogador de xadrez fala de um jogo de um torneio: «... a concentração é como a respiração – nunca pensamos nela. O tecto podia desabar que não daríamos conta se não nos atingisse.»”. (Csikszentmihaly, 2002, p. 84)

Basicamente são comportamentos de grande fluidez que requerem uma concentração muito focada embora com um esforço mínimo, ou seja as pessoas têm uma grande preparação em concentrar e canalizar as suas energias num determinado objectivo onde se sentem muito bem.

Estas pessoas centram as suas capacidades na atenção ao mundo, porque são pessoas que sabem como transformar as tensões em desafios agradáveis; passam muito pouco tempo a pensar em si próprias, porque não gastam toda a sua energia a tentar satisfazer o que pensam ser as suas necessidades, ou a preocupar-se com desejos condicionados pela sociedade. Pelo contrário, a atenção destas pessoas está vigilante, processando continuamente a informação do que as rodeia. Quando a atenção está concentrada fora do “Eu”, as frustrações dos nossos desejos têm menos hipóteses de desorganizar a consciência.

Em termos gerais, a percepção é um processo automático de organizar e de estruturar características provenientes de um conjunto complexo de estímulos explicável e com significação. Acontece por vezes que o resultado de um acto perceptivo é conceito de talento.

2.3.1. O Arranque

“Enquanto que o treino intensivo é um acto frio e inconsciente, a ignição é um arranque quente e misterioso, um acordar. Enquanto que o treino intensivo é um isolamento incremental, a ignição faz-se através de relâmpados de imagens e emoções, a sua evolução é constituída através de programas neurais que batem nas vastas reservas de energia e atenção da mente. Enquanto que o treino intensivo se assemelha aos vacilantes passos dos bebés, a ignição é o conjunto de sinais e forças subconscientes que criam a nossa identidade; o momento que nos leva a dizer «é isto que quero ser.»”. (Coyle, 2009, p. 115)

São muitos os treinadores, professores, gestores e mestres que têm como lema as estratégias emocionais como suporte para espalhar a motivação, e têm sucesso porque construir circuitos de mielina, requer tanto treino intensivo quanta energia e conseguem-no porque eles próprios são o exemplo de talento.

O aumento da destreza requer treino intensivo, mas não é fácil, porque para alimentar o entusiasmo é necessária a energia a que chamamos “paixão” para alimentar o empenho permanente, embora esse arranque tenha que surgir de algo, ou seja o que é que motiva um individuo para se apaixonar, logo surge o mistério, porque este arranque, ou ignição surge através de emoções.

As aptidões nascem do arranque ou ignição da paixão. Podemos concluir que talento requer treino intensivo e que por sua vez este requer elevadíssimas quantidades de energia.

2.3.2. Trabalho Árduo

Ao falar de treino intensivo há que realçar que é importante estabelecer regras porque o ser humano tem os seus limites.

John Wooden dizia “Não vos vou tratar de forma equitativa. Dar-vos o mesmo tratamento não faz o menor sentido, porque vocês são todos diferentes. O bom Deus, na sua infinita sabedoria não nos fez todos iguais. Mal de nós se o tivesse feito, seria um mundo terrivelmente aborrecido... vocês são diferentes na altura, no peso, na educação, na inteligência, no talento e em outras muitas coisas. Por essa razão, cada um de vós merece um tratamento individual adequado. (Coyle, 2009, p. 202)

Quanto mais praticarem, melhores se tornam, são conceitos muito reais para os talentosos, eles sabem que necessitam de treino permanente e fazem-no com fluidez.

Aliás, é a dedicação ao método de aprendizagem, que são os treinos ricos em informação, centrados no erro e cuidadosamente planeados, que a personalidade dos talentosos os leva a criar a perfeição.

“(...) cada perito em cada campo é o resultado de cerca de dez mil horas de treino empenhado. ...a Poderosa Lei da Aprendizagem: $T = aP(-b)$ (T é o tempo, P o número de treinos, e o a e o b são constantes.” (Coyle, 2009, p. 64)

Quer isto dizer que o treino intensivo, com um objectivo de adquirir destreza, o mecanismo repetitivo, envolve perfeição, embora também envolva limites fisiológicos dos quais ninguém está isento. Quando um jovem atinge o seu auge físico e se treinou anos antes, poderá também atingir o seu auge no desporto quando atingir essa idade, até porque foi treinando ao longo do tempo, embora se dê o caso dos génios; por exemplo Mozart, que ouvia apenas uma vez uma determinada música e ainda em criança rapidamente conseguia transcrevê-la inteira, com quanto entendidos e estudiosos de Mozart calculem que ele, no seu sexto aniversário, já teria estudado muitíssimas horas de música com o pai, o que coloca a sua memória musical num domínio de grande destreza. O treino intensivo torna-se como um caminho, ou seja, o caminho faz-se caminhando, um passo de cada vez, que pode ser ajudado com técnicas, experiência já testada por outros e depois posta em prática por daqueles que aspiram o bem-fazer. Vemos pois que o simples repetir não é o que traz perfeição, mas sim o repetir com técnica e prazer, aquilo a que podemos chamar o treino perfeito “A repetição é inestimável e insubstituível. Existem contudo algumas divergências. Com o treino convencional mais é sempre melhor” (Coyle, 2009, p 102).

O treino torna-se um movimento, quase como se estivéssemos programados para imitar, porque quando nos colocamos no lugar de uma pessoa que realiza algo excepcional e nos lançamos numa tarefa que essa pessoa executa, esse acto tem um grande efeito na perícia de quem quer imitar, porque essa imitação não tem que ser consciente, o que nem sempre resulta, porque a forma de quem treina pode resultar para alguns e não para outros, ou seja, inconscientemente a pessoa ao ver milhares de vezes uma determinada coisa tem tendência a imitar o que não quer dizer que resulte, porque o grande “dom” é de facto a pessoa descobrir qual a sua maior estratégia para o seu objectivo resultar. A grande conclusão é saber como treinar e descobrir como é que o treino se torna mais produtivo; nem sempre o mais importante é a quantidade de horas, mas juntar a quantidade com a qualidade, ou seja, é necessário sentir o que se está a fazer, ao sentirem estão a concentrar-se e rapidamente

conseguem perceber se é a estrada correcta que estão a percorrer, porque o treino intensivo deixa de ser apenas uma luta para se tornar uma luta concentrada direccionada ao alvo para mais rápido o alcançar de uma forma perfeita.

Este treino intensivo concentrado também se disciplina e se encaminha, porque também se aprende o que é que funciona e o que não funciona.

“De todas as imagens que transmitem a ideia de treino intensivo, a minha preferida é a dos bebés cambaleantes... há alguns anos atrás um grupo de investigadores americanos e holandeses fez um estudo para ver como é que os bebés progrediam no andar. Ficou provado que o factor-chave não era o seu peso, altura, idade, desenvolvimento cerebral ou qualquer outra qualidade inata, mas antes (surpresa) a quantidade de tempo que passavam por dia a disparar os circuitos tentando andar. Contudo, embora esse facto possa suportar a nossa teoria, a sua verdadeira utilidade é traçar uma imagem nítida do que é a sensação do treino intensivo.... No entanto quanto mais tempo os bebés se mantêm nesse estado têm de suportar e permitir-se falhar – mais mielina constroem, e mais perícia ganham. Os bebés cambaleantes personificam a verdade sobre o treino intensivo: para sermos bons é necessário estarmos dispostos e até entusiásticos em sermos maus. Os passos de bebé são o caminho para a destreza.” (Coyle, 2009, p. 107 e 108).

Depois há treino que também requer outras características, o caso dos escritores, muitos dizem que é necessário gostar da solidão, ser-se determinado, disciplinado e até ter sorte para que surjam as ideias da criatividade, por vezes é necessário os escritores contrariarem-se para levarem avante a sua auto-disciplina, no sentido de trabalharem mesmo quando não surgem ideias, mesmo quando não lhes apetece e não estão inspirados, é necessário escrever todos os dias pelo menos uma página boa, porque o treino não vem de ninguém, têm que ser os escritores a fazê-lo, ler e escrever tem de ser uma obsessão para que possa converter-se um dia num texto publicável.

2.3.3. Fluir – O Estado do Fluxo

O sentimento chamado «fluxo» é registado quando há total envolvimento e satisfação com o que se está a fazer. A arte de discernir o que nos proporciona o fluxo é também a possibilidade de alcançar a sabedoria de viver satisfeito. A solução é desafiarmo-nos a nós próprios com tarefas que exijam alto grau de habilidade e compromisso.

Fluir, é uma experiência ótima, porque descreve bem a sensação de movimento sem esforço e com vontade de continuar eternamente, não procurar um objectivo, mas simplesmente manter-se em fluxo, um fluir contínuo.

Contudo é importante saber-se manter em fluxo, a experiência de fluxo parece isenta de esforço, embora esteja longe de o ser, porque requer muitas vezes um treino físico árduo ou uma actividade mental altamente disciplinada. Não se dá sem o empenho de uma execução hábil, qualquer lapso de concentração a fará desvanecer, logo enquanto dura a consciência funciona suavemente, as acções sucedem-se ininterruptamente. Sucede que diariamente nos interrogamos muitas vezes qual a razão do nosso trabalho, se é justificável, se não seria melhor fazer outra coisa, são muitas questões que nos passam pela mente e por vezes muitas excitações, ou seja, questionamo-nos sempre acerca das necessidades das nossas acções e avaliamos de uma forma critica as razões que nos levam a concretizá-las. Com o fluxo não há necessidade de reflexão, porque a acção transforma-se como por magia, não existe sequer o questionar a mente.

Uma das características da experiência de fluxo frequentes é que enquanto a vivenciamos, consegue-se esquecer todos os aspectos negativos da vida, este é um aspecto do facto das actividades agradáveis exigirem total concentração da atenção ou tarefa em curso, não deixando qualquer espaço na mente para informações desnecessárias.

Em fluxo, a pessoa é desafiada a fazer o seu melhor e tem de melhorar constantemente a sua perícia, se tivesse tomado consciência de si a experiência não teria sido muito profunda e quando a pessoa toma consciência do que realizou verifica que não é a mesma que existia antes da experiência, porque enriqueceu com as novas faculdades.

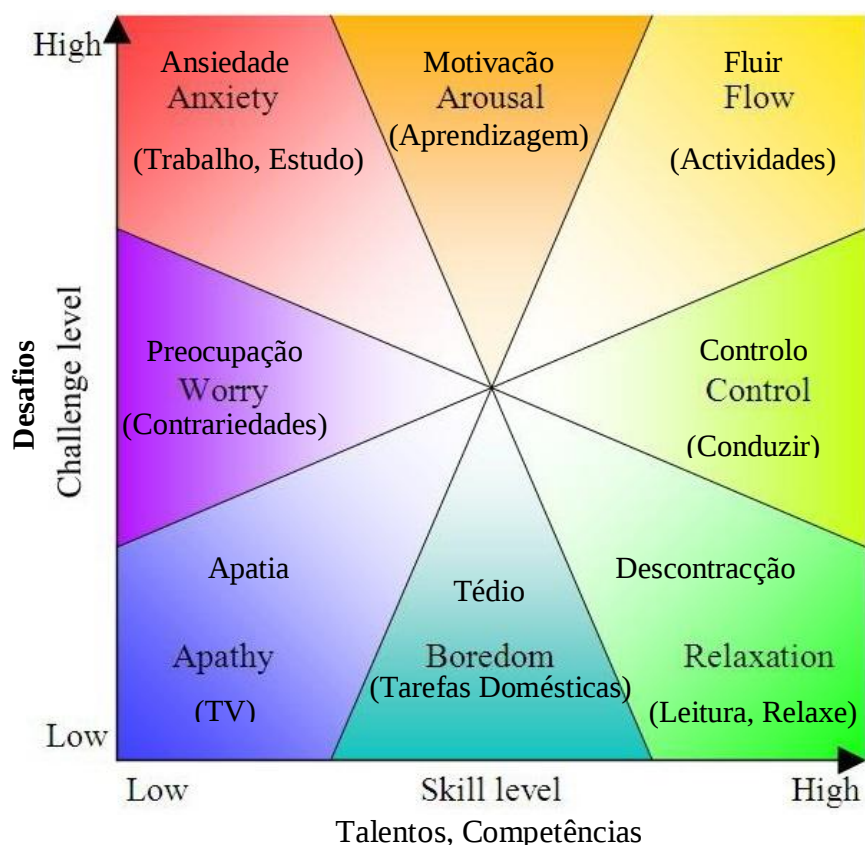


Figura: 2 – O Estado do Fluxo

Fonte: <http://coastline.files.wordpress.com/2009/11/flow-chart.jpg>

O conceito do estado de fluxo foi elaborado a partir de estudos realizados por Mihaly Csikszentmihalyi, quando examinou várias actividades, como jogar xadrez, dançar, pintar, escalar montanhas, e outras que poderiam proporcionar o estado de fluir como uma forma de expressar os sentimentos vividos.

Sentimentos que incluem concentração, absorção, envolvimento profundo, alegria, sentido de realização em momentos nos quais as pessoas realizavam as actividades, geralmente descritos como os melhores das suas vidas.

Este sentimento acontece quando alguém está a cantar, dançar, rezar num ritual religioso ou a praticar um desporto, ler um bom livro, assistir a uma grande reportagem, ou ainda, quando o escultor trabalha o mármore, o cientista analisa a sua experiência, ou no momento em que um indivíduo apaixonado conversa com a sua amada.

A reacção de fluir pode ocorrer em qualquer actividade, lugar e momento porque, independentemente destes aspectos, o fluxo aparenta ser um fenómeno que todos parecem sentir com a mesma emoção, não importando a idade, género, conhecimentos ou classe social.

Uma das características frequentes na experiência do fluir é o sentido da descoberta, a excitação de encontrar alguma coisa nova sobre si mesmo, ou as possibilidades de interagir com as muitas oportunidades de acção que o ambiente oferece.

De acordo com Csikszentmihalyi, a participação numa actividade gera satisfação quando há equilíbrio entre os desafios que a actividade apresenta e as competências do indivíduo, porque o fluxo é um estado de satisfação plena, resultado do envolvimento total do indivíduo na actividade.

A experiência do fluir está intrinsecamente relacionada com as condições da actividade (desafios) e habilidades pessoais (potencial para superar ou não os desafios). Congruentemente com estas, está a capacidade de seleccionar, controlar e adaptar a entrada da informação na consciência, o que quer dizer que a atenção é um processo de grande importância para que o fluir possa ser vivenciado na sua plenitude.

Sendo assim:

"É pertinente pensar na atenção como energia psíquica. A atenção é como a energia; sem ela nenhum trabalho pode ser realizado e, quando o é, ela é dissipada. Criamos a nós mesmos através do modo como investimos essa energia. Lembranças, pensamentos e sentimentos são todos moldados pela maneira como a usamos. É uma energia sob nosso controle, para ser usada como quisermos; portanto, a atenção é o nosso instrumento na tarefa de melhorar a qualidade da experiência." (Csikszentmihalyi, 1992, p. 58)

O facto de nos sentirmos bem com a vida gera um sentimento de grande satisfação ou experiência máxima.

É na experiência máxima que a atenção é livremente investida para atingir os objectivos, as metas pessoais; o envolvimento na tarefa é tão grande que, ao mesmo tempo que se perde a consciência de si mesmo, tem-se a capacidade de controlar a situação. E isso amplia e possibilita a criação de uma auto consciência mais forte, porque os pensamentos, intenções e todos os sentidos estão concentrados na mesma meta.

Segundo os relatos obtidos nos estudos de Csikszentmihalyi sobre o estado de fluxo, atletas, artistas, cientistas, programadores descreveram as suas experiências com palavras bastante semelhantes. Segundo o autor, foram mencionadas características para descrever como os indivíduos se sentiam quando a experiência era agradável e divertida.

- **Objectivos definidos**

A definição de objectivos permite adequar as acções às exigências da tarefa, possibilitando, inclusive, saber se essas acções atendem aos objectivos ou não. Alguns profissionais, como os cirurgiões ou programadores informáticos, ressaltam que os seus trabalhos são compensadores porque sabem o que precisam de fazer porque as suas acções têm metas bem definidas.

- **Retorno imediato**

Na experiência do fluir, há a possibilidade de conhecer quando se está a desempenhar bem uma actividade. O tipo de retorno é pouco importante, pois o que faz a diferença é a certeza de que os objectivos foram atingidos. Esse conhecimento cria ordem na consciência e possibilita um avanço à frente.

- **Equilíbrio entre desafios e competências**

Em fluxo, sente-se que as habilidades estão bem sintonizadas com as oportunidades para a acção e a atenção está totalmente dirigida para a acção. Nem sempre, nas actividades quotidianas, se sente que os desafios estão à altura. Muitas vezes, sente-se que os desafios são maiores do que as capacidades, criando um estado de ansiedade e nervosismo ou, pelo contrário, que o potencial está acima dos desafios, o que deixa o indivíduo em estado de tédio, sentindo-se sem muitos obstáculos para superar.

- **União entre acção e consciência**

Característica esta que está relacionada com o processo de envolvimento e absorção nas actividades que, no fluir, se torna espontâneo, quase que automático. As pessoas relatam que, geralmente, se sentem totalmente absorvidas na actividade, tudo parece acontecer automaticamente.

- **Concentração na actividade presente**

A concentração no que se está a fazer é tão profunda que resulta em focar a atenção no presente. Problemas e preocupações diárias tendem a desaparecer, os problemas são esquecidos em função da intensidade do momento, o que impede de pensar no passado ou no futuro. No fluir, cria-se um mundo temporário onde se pode agir com total aprovação, permitindo a fuga do caos diário, embora a essa sensação de fuga se acrescente complexidade, conhecimento, ao contrário da fuga provocada por drogas ou pelo simples prazer.

2.4. Aspectos Neurológicos da Mente

Muitos neurologistas defendem que todas as potencialidades do comportamento humano são geradas no cérebro através de mecanismos genéticos e de desenvolvimento.

As vivências do ser humano são em parte o resultado da sua própria maneira de ser, que é condicionada geneticamente. As pessoas procuram ambientes que estejam mais de acordo com o seu temperamento e vão retirar impressões particulares dessas vivências relacionadas também com o seu feitio e maneira de ser, e dependentes portanto de factores genéticos. Existe um controlo genético da exposição ao ambiente, com maior ou menor susceptibilidade às suas influências e com recolha de impressões ambientais particulares, consoante a constituição genética do indivíduo.

A aprendizagem também varia entre os indivíduos, porque as diferenças comportamentais devem-se sobretudo a diferenças de anatomia do cérebro, especialmente nas ligações entre os neurónios.

Os neurónios fortalecem as sinapses que são eficazes e enfraquecem ou removem aquelas que ficam em silêncio, enquanto que outras sinapses estão a ser utilizadas.

Assim como há pessoas que nascem com melhor coordenação muscular, também é possível que haja indivíduos com vantagens genéticas quanto ao controle da consciência. Tais indivíduos poderão estar menos predispostos a sofrer de perturbações de atenção e experimentarão fluxo com mais facilidade. As pessoas que precisam de muita informação externa para conceber representações da realidade na consciência podem estar mais dependentes do ambiente exterior para utilizar as suas mentes. Terão menos controlo sobre os seus pensamentos, o que por sua vez, lhes tornará mais difícil desfrutar da experiência, enquanto aqueles que necessitam de poucos sinais exteriores para representar os acontecimentos na sua consciência são mais autónomos relativamente ao ambiente. Têm uma atenção mais flexível que lhes permite reestruturar mais facilmente a experiência e, por conseguinte, alcançar mais vezes experiências óptimas.

Tal personalidade é um dom da herança biológica e da educação de infância. Algumas pessoas nascem com capacidades neurológicas mais focalizadas e flexíveis, ou tiveram uma educação fomentada para individualidade segura e confiante, embora esta faculdade possa ser cultivada e aperfeiçoada com treino e disciplina.

2.4.1. Mielina

O sistema nervoso central está ligado a cada ponto do corpo através de feixes de axónios que se chamam nervos; a totalidade dos nervos que ligam o sistema nervoso central à periferia e vice-versa constitui o sistema nervoso periférico. Os nervos transmitem impulsos do cérebro para o corpo e do corpo para o cérebro. O cérebro e o corpo estão igualmente interligados através de moléculas químicas como as hormonas, que se deslocam na corrente sanguínea.

A mielina é uma substância lipídica, de cor verde reluzente e proveniente de algumas células do hipotálamo. A mielina está presente na chamada bainha de mielina (formada pelas células de Schwann), que rodeia algumas fibras nervosas, fazendo com que tenham uma condução de impulsos nervosos mais rápida (condução saltitória). As fibras envoltas por mielina são chamadas precisamente mielínicas. As fibras que não possuem um revestimento de mielina chamam-se fibras amielínicas e possuem uma condução de impulso mais lenta.

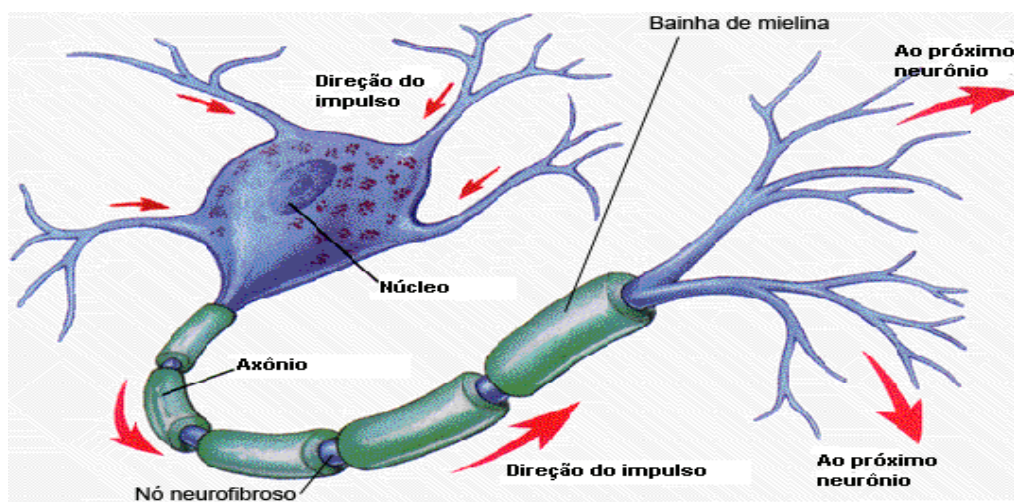


Figura 3: Mielina

Fonte:

http://www.google.pt/images?q=Mielina&um=1&hl=en&tbs=isch:1&ei=BKTyTP2gJI2A4QbAu_THAQ&start=40&sa=N

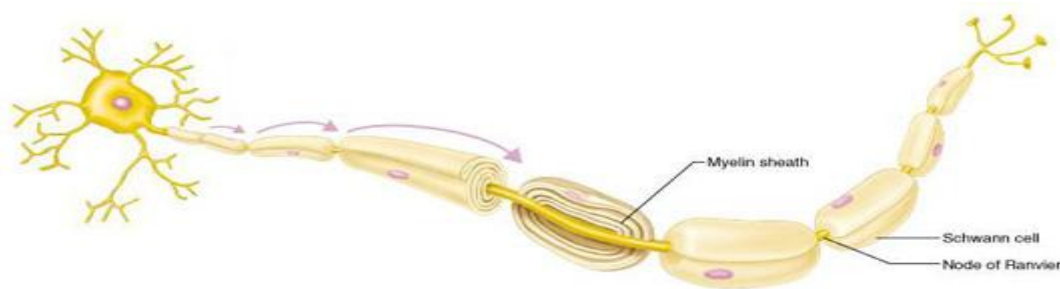


Figura 4 – **Fibra Nervosa Amielínica**

Fonte:

http://www.google.pt/images?q=Mielina&um=1&hl=en&tbs=isch:1&ei=BKTyTP2gJI2A4QbAu_THAQ&start=40&sa=N

O treino intensivo é um conceito tão poderoso que parece mágico. Um esforço dirigido poder aumentar a velocidade de aprendizagem apresentando-se como algo de um factor neurológico, uma substância microscópica chamada mielina. O conhecimento acerca da mielina muda a forma como encaramos o mundo.

“Todo o movimento, pensamento ou sensação humanos consiste num minúsculo sinal eléctrico que viaja através de uma cadeia de neurónios – o circuito de fibras nervosas. A mielina é o isolamento que envolve essas fibras nervosas, aumentando a potência, velocidade e precisão do seu sinal. Quanto mais disparamos um determinado circuito, mais fortes, rápidos e precisos se tornam os nossos movimentos e pensamentos” (Coyle, 2009, p. 43)

Coyle sublinha a importância de praticarmos algo de forma profunda.

A mielina é uma substância neural microscópica que adiciona vastas quantidades de velocidade e precisão aos nossos movimentos e pensamentos e é considerada na neurociência a substância que visa atingir a excelência. Não é geneticamente predestinada, mas pode ser desenvolvida. E está nas nossas mãos saber cultivá-la e fazê-la crescer.

Esta substância envolve a maioria das fibras nervosas, é um tecido gordo que isola os nervos. E é esta mesma mielina que é responsável por aumentar a força, a velocidade e a precisão dos sinais eléctricos estimulados através dos nervos. O que Coyle (2009) afirma é que a capacidade humana, seja para jogar futebol, tocar uma composição de Bach ou liderar uma equipa, se desenvolve quando as correntes destas fibras nervosas transportam, repetidamente, impulsos eléctricos mínimos. Ou seja, quando praticamos algo da forma correcta, o nosso sistema de mielina responde, através do envolvimento por camadas de

isolamento em torno dos circuitos neurais mais relevantes, sendo que cada camada adiciona um pouco de mais competência, velocidade e memória ao cérebro. Esta descoberta da neurociência tem um impacto profundo na forma como vemos o talento.

A mielina é universal. Toda a gente é capaz de a fazer crescer, de uma forma mais potente durante a infância, mas também ao longo do ciclo da vida. O seu crescimento permite o acesso a qualquer tipo de competência, seja física ou mental, oferecendo-nos um modelo inovador para percebermos a aquisição de competências. Coyle defende ainda o seu argumento com o seguinte exemplo: o elefante difere significativamente da ameba (animal unicelular das águas salgadas, das águas doces e da terra húmida, que se move por meio de pseudópodes, uma espécie é parasita do intestino humano), mas ambos usam os mesmos mecanismos celulares para converter a comida em energia. Da mesma forma pintores, jogadores de futebol ou cantores que em princípio, não têm nada em comum, obedecem às mesmas regras do código do talento, basta que saibam “fazer crescer” a mielina, que obedece a níveis específicos de desenvolvimento.

A sua distribuição desigual serve para deixar os impulsos eléctricos mais precisos – para chegarem ao mesmo tempo aos neurónios. À medida que os impulsos eléctricos se tornam precisos, eles coordenam melhor os nossos movimentos e pensamentos. Quando praticamos algo com grande motivação a mielina vai-se depositando e os sinais entre as sinapses vão ficando mais eficientes. “A mielinização leva à perfeição”, diz George Bartzokis, professor de psiquiatria da Universidade da Califórnia. Este processo é tão importante que até um bebé recém-nascido só abre os olhos depois que a mielina se deposita no lugar certo do cérebro. Da mesma forma, afirma Bartzokis, um idoso perde a sua mobilidade não porque os seus músculos se atrofiaram, mas porque a mielina do cérebro decaiu.

Para a mielinização ser mais eficiente, é preciso errar muitas vezes e continuar sempre o esforço para aprender o caminho que leva a perfeição. Se continuarmos a repetir aquilo que já sabemos, não há evolução. O ideal é falhar e tentar algo novo e mais difícil, diz Anders Ericsson. É nessa condição que a mielina é mais eficientemente espalhada pelo cérebro, sobretudo quando há uma forte motivação, um grande prazer ou uma satisfação genuína no desempenho de uma tarefa ou actividade. Os que erram – e treinam mais, mas que o fazem com gosto vêm a ser recompensados. Isso é visível em Ressonância Magnética.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Estudo

É feito através de uma abordagem qualitativa, onde o objecto de análise levou em linha de conta, não só o comportamento, como também o significado que a pessoa lhe atribui, quando se pretende conhecer melhor as realidades humanas.

A investigação qualitativa é descritiva, deve ser rigorosa e resulta objectivamente dos dados recolhidos, que devem respeitar tanto quanto possível, a forma segundo a qual foram registados ou transcritos de modo a garantir a fiabilidade.

Para Polit e Hungler (1991) “a investigação qualitativa baseia-se com frequência na premissa que o conhecimento dos seres humanos não é possível sem descrever as experiências dos próprios homens, da forma como as vivem e como as descrevem eles mesmos.”

3.1.1 População Alvo e Técnica de Amostragem

A população é o conjunto de todos os sujeitos ou outros elementos de um grupo bem definido tendo em comum uma ou várias características semelhantes e sobre o qual assenta a investigação (Fortin, 1999). A população do presente estudo é constituída por vários exemplos de pessoas profissionais actualmente no mundo do trabalho escolhidos para o estudo. Este integra experiências no mundo profissional mais maduras e solidificadas na função e outras mais jovens no início de carreira, seja na área técnica, seja na criativa.

Nesta investigação as duas amostras seleccionadas, são de carácter intencional, não probabilística.

Nos estudos qualitativos, deve evitar-se uma amostra de grande tamanho, pois cria um aglomerado de dados de difícil análise. (Fortin, 1999)

Deste modo, para a selecção das amostras do estudo, foram definidos os seguintes critérios:

Profissionais de diversas profissões no início de carreira

- Voluntariar-se para participar no estudo e aceitar a gravação áudio-visual da entrevista.

Profissionais de diversas profissões com grande experiência profissional

- Voluntariar-se para participar no estudo e aceitar a gravação áudio da entrevista.

A amostra dos entrevistados é composta pelos treze profissionais:

Quadro 1: **Amostra da População Alvo, por Ordem e Data das Entrevistas**

Entrevista	Data da Entrevista	Nome do Entrevistado	Local da Entrevista
1	25-01-2010	Dr. Luis Matias	Saldanha – Lisboa
2	01-02-2010	Dra. Helena Leitão	Amoreiras – Lisboa
3	11-02-2010	Dr. José Mota Soares	Restauradores – Lisboa
4	13-02-2010	Dra. Barbara Barsotti	Roma – Itália
5	06-03-2010	Dra. Elsa Soares	Belém – Lisboa
6	15-03-2010	Arquitecta Inês Sottomayor	Oeiras
7	08-04-2010	Professor Dr. Gil Alcoforado	Amoreiras – Lisboa
8	10-04-2010	Arquitecto Mário Santos	Via Skype (Milão)
9	16-04-2010	Dr. Rolando D'Arco	Miraflores – Algés
10	18-04-2010	Dr. Vasco Finuras	Belém – Lisboa
11	30-04-2010	Professor Dr. António Câmara	Costa da Caparica
12	07-05-2010	Professor Dr. José Bancaleiro	Porto Salvo
13	04-09-2010	Dra. Selma Santos	Belém – Lisboa

3.1.2. Instrumento de Recolha de Dados

Foi efectuada uma análise de cada entrevista à luz da análise de conteúdos de Laurence Bardin, com o seguinte objectivo de estudo:

- Qual o conceito de talento para cada entrevistado/profissional
- Conceito chave de talento *versus* Génio
- Sentimento necessário para o arranque do talento
- Atributos cognitivos, afectivos, emocionais e motivacionais
- Aptidões dos entrevistados e como adquiri-las

A investigação qualitativa tem como finalidade compreender um fenómeno, segundo a perspectiva dos sujeitos. As observações são descritas principalmente sob a forma narrativa.

Numa avaliação qualitativa, a compreensão plena e ampla do fenómeno em estudo é a preocupação do investigador. Sem pretender controlar, observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam (Fortin, 2000) Este tipo de abordagem de investigação utilizada para o desenvolvimento do conhecimento, tem como finalidade mais do que avaliar, descrever ou interpretar.

Como instrumento de colheita de dados foi realizada a técnica da entrevista semi-estruturada, visto ser o tipo de entrevista mais adequada para dar resposta de forma mais abrangente à profundidade do estudo.

A entrevista semi-estruturada baseia-se numa técnica que possibilita colocar e desenvolver questões básicas e com sequência. Segundo Patton (1990), é uma técnica que permite obter respostas dos participantes em que eles utilizam as suas próprias palavras, expressando as suas perspectivas pessoais.

Cada entrevista constrói-se segundo uma lógica específica, há uma organização subjacente, uma espécie de calculismo, afectivo e cognitivo, muitas vezes inconsciente na medida em que a entrevista é mais um discurso espontâneo do que um discurso preparado.

Cada qual tem não só o seu registo de temas, mas também a sua própria maneira de mostrar ou não.

De acordo com Bardin (2009) é a trabalhar a fala e as significações que se diferencia a análise de conteúdo da linguística, embora a distinção fundamental resida noutro lado. A linguística estuda a língua para descrever o seu funcionamento. A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça. A linguística é um estudo da língua, a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades através das mensagens.

Foram definidas as questões tendo presente o objectivo do estudo, bem como todos os elementos fornecidos pela bibliografia consultada, relativamente à sua elaboração.

3.2. Procedimentos de Recolha de Dados

3.2.1. Contextualização dos Entrevistados em Estudo

Os profissionais do estudo seleccionado tiveram em conta o conhecimento e a experiência de longos anos de trabalho, bem como os profissionais mais jovens na decisão/escolha para uma determinada carreira, pertencentes ao mercado de trabalho

português. Desta amostra fazem parte dois expatriados, um português a trabalhar em Itália – Milão e um italiano a trabalhar em Portugal – Miraflores, em negócios de diferentes ramos.

3.2.2. Questionário/Guião

O guião/questionário das entrevistas foi adaptado às funções e às experiências dos profissionais, ou seja, com base nas sugestões foram inseridas alterações e reformulações a algumas perguntas, de forma a existir não só uma melhor compreensão das questões, como também maior conformidade com o objectivo do estudo.

Com o pré-teste pretende saber-se por parte do entrevistado informações sobre o conceito de talento e de génio e qual o percurso para atingir a grande satisfação no trabalho, bem como o sucesso.

Cada entrevista teve a duração aproximada de sessenta minutos, tendo presente questões orientadoras para que o entrevistado não se dispersasse na divagação dos conceitos. As questões eram claras e compreensíveis.

3.2.3. Recolha de Dados

Como já foi referido, para a realização das entrevistas foi solicitada a gravação via áudio e para alguns via visual.

Após a concordância dos entrevistados para a realização do estudo, foram agendadas as datas e hora das entrevistas.

Foram efectuadas treze entrevistas a profissionais seniores e juniores.

Apesar de nem todas as entrevistas terem o mesmo peso de informação, todas forneceram dados relevantes para a concretização do estudo.

O horizonte temporal das entrevistas decorreu entre os dias 25 de Janeiro e 04 de Setembro de 2010, com marcação prévia do dia e da hora. O tempo gasto variou entre os quarenta e cinco e os setenta minutos por entrevista, numa média de sessenta minutos.

As entrevistas iniciaram-se com a apresentação do estudo sobre o conceito e talento em geral.

Foi efectuada uma pequena introdução ao tema a abordar e aos objectivos do estudo.

Todos os entrevistados expressaram vontade e agrado em participar no estudo, tendo sido respeitada a confidencialidade da informação recolhida. Foram informados da possibilidade do acesso aos resultados do presente estudo.

Durante as entrevistas, que decorreram num ambiente informal, foram respeitados os silêncios dos entrevistados, estando-se ao mesmo tempo atentos às suas expressões.

Houve a preocupação de não expor as próprias opiniões, direccionando, sempre que necessário e com recurso ao guião construído, o decorrer da conversa quando esta se afastava do tema em estudo.

Houve a preocupação de dar liberdade ao entrevistado para abordar as questões da forma que entendesse, podendo este interromper ou terminar sempre que quisesse.

Foram feitas apenas algumas reformulações para ajudar o entrevistado a reorganizar o pensamento para a questão inicial. Deu-se *feedback* das suas ideias, demonstrou-se atenção, através de expressões como: ‘sim...’, ‘hummm...’.

Terminada a gravação, a entrevista encerrava com os agradecimentos finais.

3.2.4. Organização e Tratamento de Dados

Após a fase de colheita de dados, foram numeradas e transcritas as entrevistas, da entrevista 1 à entrevista 13.

Foi escolhida uma abordagem qualitativa para a análise dos dados, por se considerar que seria a mais adequada ao tipo de estudo, optando-se pela análise de conteúdo dos mesmos, definida por Bardin (2009) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações utilizando procedimentos ordenados e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Em análise de conteúdo, como refere Bardin em (2000), não existe um pronto-a-vestir, é um método empírico com algumas regras-base, é adequada ao objectivo pretendido, não se reportando a um único instrumento, mas a uma bateria de apetrechos.

Tem como propósito as inferências do conhecimento sobre o emissor da mensagem e o seu contexto ou mesmo os efeitos dessas mensagens.

Esta análise abarca etapas de descrição, segmentação e sistematização do conteúdo de mensagens, com o objectivo de conferir significação, por meio de deduções justificadas.

Enquanto técnica de pesquisa, exige a explicitação de todos os procedimentos utilizados.

Através desta análise, foi decodificado o discurso expresso pelos sujeitos, transformando-os em dados quantitativos, através da descoberta dos núcleos de sentido que compõem a comunicação.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise de Conteúdo das Entrevistas Realizadas aos Profissionais

As entrevistas estão descritas nos anexos 1 ao 14.

A informação recolhida foi organizada em quadros (Quadro 1 a 21) e Figuras (Figura 1 a 10) correspondentes a cada uma das questões que se pretendeu explorar das entrevistas.

Quadro 2: Identificação dos Entrevistados

Nome	Idade	Função na Organização	Formação Académica
Luis Matias	37	Empresário, Consultor – Gestão e Serviços Bagrema Lda.	Licenciado em Gestão de Empresas pelo ISCTE
Helena Leitão	34	Juíza no tribunal da Boa Hora	Licenciada em Direito pela Universidade de Coimbra.
Barbara Barsotti	55	Gestora de Recursos Humanos – Empresas Internacionais Financeiras do Grupo Fiat – FGA Capital Itália S.p.A.	Licenciada em Gestão pela Universidade de Turim, Itália
Elsa Soares	31	Analista Química – Tintas Hempel Portugal, Lda.	Pós – Graduação em Gestão de Laboratórios no Instituto de Soldadura e Qualidade. Licenciada em Química Aplicada – Ramo de Química Orgânica pela Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências e Tecnologia.
Inês Sottomayor	33	Arquiteta – 2Do Design – Arquitectura, Design e Interiores	Licenciada em Arquitectura pela Universidade Lusíada em Lisboa
Fernando Mota Soares	36	Advogado – Nobre Guedes, Mota Soares & Associados – Sociedade de Advogados	Pós Graduado em Direito, pela Universidade Nova de Lisboa, Licenciado em Direito pela Universidade Lusíada de Lisboa
Gil Alcoforado	56	Médico Dentista Especialista em Periodontologia, Clínica Alcoforado – Clínica Periodontal e Implantes, Lda. Professor Catedrático na Universidade de Lisboa	Doutoramento pela Universidade de Lisboa. Especialista em Periodontologia pela Universidade de Bergen. Licenciado em Medicina Dentária pela Universidade de Lisboa
Mário Santos	47	Arquitecto, Design Manager/ New Projects, expatriado em Milão, Itália (Sonae Sierra)	Licenciado em Arquitectura pela Universidade de Arquitectura – Universidade Técnica de Lisboa (University of Westminster)

Nome	Idade	Função na Organização	Formação Académica
Rolando D'Arco	39	Administrador das Empresas Financeiras do Grupo Fiat em Portugal (FGA Capital, Ific Portugal, SA)	Licenciado em Economia pela Libera Università degli Studi di Roma – Italia.
Vasco Finuras	32	Músico e Professor na escola O Lugar da Música em Benfica.	Formado em The Guitar Institute of London, Inglaterra. Licenciado em Sociologia na Universidade Lusófona. Fundador da banda musical “Os Fans”
António Câmara	55	Professor Catedrático na Universidade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. CEO da YDreams (aplicações de computação de proximidade e actua globalmente nas áreas do entretenimento, “advertising”, educação e cultura, e ambiente e qualidade de vida)	Doutorado em Engenharia de Sistemas Ambientais em Virgínia Tech. Licenciado em Engenharia Civil no Instituto Superior Técnico em Lisboa
José Bancaleiro	53	CEO da Executive Search consultants em Portugal – Stanton Chase International	Doutorado em Ciências do Trabalho. Licenciado em Direito pela Universidade de Lisboa.
Selma Cristina Santos	41	Missionária Católica, Directora Técnica da Casa São José da Congregação das Pequenas Missionárias de Maria Imaculada	Licenciada em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade Lusíada em Lisboa

4.1.1. Identificação da Amostra dos Treze Entrevistados

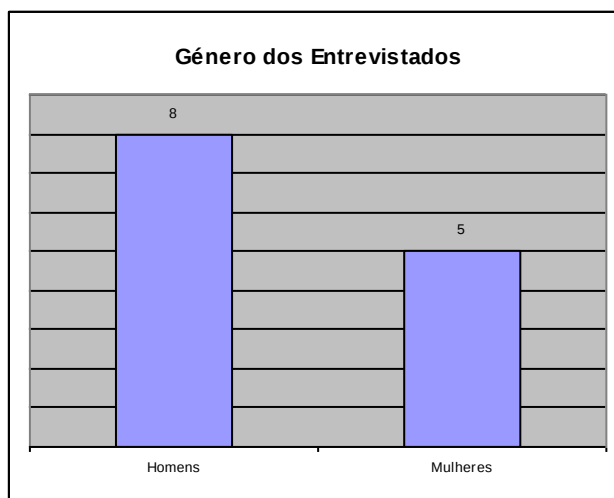


Figura 5: **Género**

Os entrevistados são 62% de género masculino e 38% de género feminino.

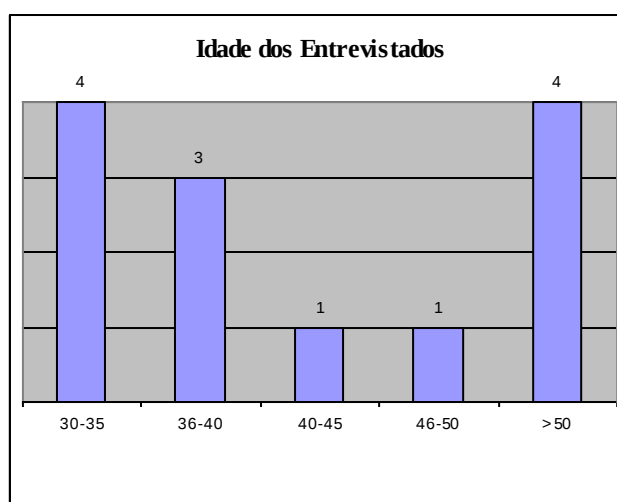


Figura 6: **Idade**

De idades compreendidas entre os 31 e 56 anos, com uma média de 42 anos, sendo o mais jovem feminino e o mais velho masculino.

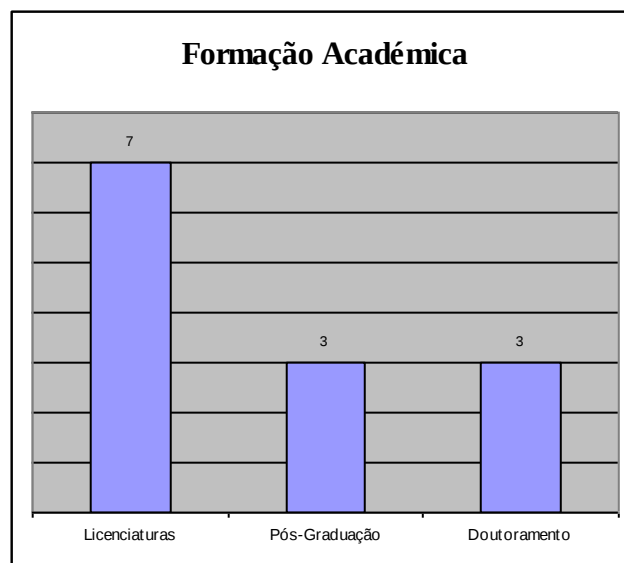


Figura 7: **Formação Académica**

Todos os entrevistados têm formação superior, a licenciatura, e três entrevistados têm pós-graduação, destacando-se três deles com formação mais elevada (Doutoramento).

Quadro 3: Síntese – O Conceito de Talento dos Entrevistados

Nome	O Conceito de Talento
Luís Matias	O talento advém do trabalho, é ser eficaz através da dedicação, do esforço, da experiência de vida, do treino. Ter experiência no sentido de viver as emoções. Sentir, é um caminho fulcral par o individuo evoluir. As emoções como a paixão são a alavanca para se chegar à perfeição juntamente com o treino. A paixão descobre-se através do prazer que por sua vez cria segurança no indivíduo, porque a perseverança é a energia que transmite força e a persistência para a paixão em si.
Helena Leitão	Ter sensibilidade e estar atento ao que o rodeia para ser capaz de controlar uma situação na óptica da responsabilidade no sentido de evoluir e solidificar as suas experiências, com o objectivo de simplificar. O talento surge na necessidade de transmitir uma criação devido ao sofrimento e à insatisfação de algo que é transformado numa recompensa de conseguir uma habilidade.
Barbara Barsotti	Para as organizações o perfil de talento corresponde a investimento em colaboradores com grande potencialidade e velocidade nas suas acções e nos momentos de aprendizagem, é ser-se reactivo, muito versátil com uma postura inquieta. Têm muito presente o conceito do trabalho como algo que nada é definitivo, tudo está em permanente discussão e evolução. Há um caos permanente no íntimo do talento. A formação, o estudo, a dedicação e o interesse são características orientadoras que uma organização verifica como indicadores na selecção de um talento.

Nome	O Conceito de Talento
Elsa Soares	A criatividade é um elemento fundamental para conseguirmos talento, ela nasce através da paixão, algo que descobrimos que nos dá o prazer da conquista. O talento no mundo da investigação requer uma grande capacidade de visionar, visto ser uma área muito abrangente para explorar que implica muita partilha de informação, não é suficiente o treino, a experiência contínua no laboratório isolado, mas uma grande potencialidade de adquirir a informação dos fenómenos e das mudanças que surgem ao longo do tempo, é estar muito atento aos milhões de acontecimentos que evoluem e se transformam. Todo este comportamento move-se pela curiosidade, a inquietação que resulta na persistência, na paciência de voltar atrás na mira de chegar ao seu objectivo para ir sempre mais à frente e se transforma em empenho, dedicação devido a ser-se privilegiado porque se acreditou na investigação que traz progressos.
Inês Sottomayor	O talento está associado à utilidade de algo, em ser-se objectivo, simples, e inovador. A segurança, o arriscar, a atitude da iniciativa, a proactividade, os valores da responsabilidade e muita dedicação, são aptidões pessoais que são necessárias para equilibrar um talentoso juntamente com as aptidões técnicas. A segurança é uma característica que também deve ser trabalhada, é importante que as pessoas possam ser motivadas do exterior para se sentir aceites nas suas tarefas de utilidade. A paixão e o desafio são motores para o talento, embora não sejam suficientes porque é necessária a dedicação: “Quando a gente gosta, é claro que a gente cuida”, <i>Sozinho</i>, Caetano Veloso (composição de Peninha). É necessário muito trabalho, muita dedicação, atributos que caracterizam os valores da responsabilidade e que por sua vez são sinais para chegar ao chamado talento. O desafio está ligado ao poder de iniciativa, ao jogo, ao entusiasmo, caso contrário não há energia suficiente para manter o interesse. Quanto mais paixão, maior dedicação, maior perfeição; esta dedicação também passa pela disponibilidade de conhecer o enorme mundo em que vivemos, procurar mais informação através da leitura, de viajar, de conhecer as novas tendências, porque são estímulos à criatividade.
Fernando José Mota Soares	Chamamos talentoso a um indivíduo que nos excede as nossas expectativas, alguém que se diferencia da média dos comportamentos e atitudes dos outros profissionais. A disciplina é uma atitude que ajuda a concentração e o desporto é um meio que ajuda a atingir essa atitude, porém é necessário sentir ambição, para haver maior equilíbrio, flexibilidade, proactividade, e atingir a rapidez, é a errar que se aprende, é a experienciar que se tenta sempre o melhor. O modo do individuo actuar e de se movimentar ao longo de algo que está a criar é que define a sua capacidade final da realização de algo, ou seja, todo o percurso que realiza é a riqueza que vai ganhando para chegar a bom porto, se for um caminho cheio de atributos que o ajudem à resolução de algo, vai chegar à meta muito rico de informação e terá um sucesso maior no seu resultado porque trabalhou para isso. Apenas o resultado final não é suficiente, porque é importante perceber quais os créditos que foi adquirindo ao longo da sua dedicação e como se movimentou para chegar ao resultado final, porque é todo o percurso que é avaliado, vai ganhando créditos que o ajudam a criar autoconfiança nas suas atitudes e confiança nas suas capacidades, vai enriquecendo a inteligência emocional para estar preparado e saber lidar com experiências adversas, lidar com o <i>stress</i>, o que é um maior equilíbrio e que resulta numa maior rentabilidade como colaborador.

Nome	O Conceito de Talento
Gil Alcoforado	No mundo do trabalho, a vontade de querer fazer, o estímulo da qualidade e continuar a praticar é fundamental para se crescer sem limites, logo a perseverança, a aprendizagem são características que fundamentam o caminho profissional e que eventualmente podemos definir como um profissional talentoso. A boa formação, ou seja, o exemplo correcto é uma base fundamental para que qualquer profissional possa ter como referência o que está bem feito, não é suficiente praticar, mas é importante saber como é saber fazer bem, ou seja, ser bem ensinado. Este é o ponto de partida para o indivíduo poder melhorar continuamente. Ao saber-se e conhecer-se o que é fazer bem, tem-se uma maior consciência de onde se quer chegar, logo o segredo do profissional talentoso está em reconhecer e ter a grande humildade de perceber onde se quer chegar, e daí nasce a sua exigência quase infinita para chegar à perfeição. Para alcançar essa perfeição, além de praticar é necessário o impulso de ousar, de aproveitar as oportunidades que vão surgindo, estar aberto e de ter a coragem de arriscar e de pôr à prova as suas capacidades, tendo de base alguma preparação. O inato é uma tradução de amor que é a energia fundamental para se ganhar vantagem em iniciar algo já com alguma destreza/entrar num caminho já a saber andar sem ter de aprender a dar os primeiros passos. Os valores, a educação do indivíduo são pilares para sustentar os talentosos.
Mário Santos	No mundo do trabalho, onde qualquer indivíduo necessita de interagir, de se socializar com as equipas, qualquer talentoso tem de conseguir um comportamento relacional, caso contrário o seu talento é apagado e camuflado, não é divulgado, logo ninguém poderá apreciar, avaliar e reconhecer como talento. Na área da arquitectura, a criatividade que surpreende, ou seja, conseguir expressar algo de forma diversa é o que conta; o reconhecido dessa capacidade fundamental torna-se um estímulo para a imaginação. A formação e os conceitos, isto é, encaminhar desde cedo as pessoas a serem treinadas a pensar por si próprias, irem à busca de outras soluções e alternativas é uma base para se fomentar a criatividade. O indivíduo jovem, sem muita experiência no trabalho, mas com os alicerces, os valores de base, como o relacionamento, a capacidade de trabalhar em grupos e o ser aberto a outras soluções e prismas diversos tem mais probabilidades de ser bem encaminhado e ter sucesso duradouro no mundo do trabalho, porque está “treinado” a ter uma postura quase sem reservas e porque foi formado a apostar numa atitude de <i>open mind</i>. A generosidade é um sentimento que está atento ao que nos rodeia e poderá ser comparado com a utilidade, a disponibilidade de servir ao outro e quando há essa necessidade no indivíduo poderá ser um impulso para a alavanca do querer fazer bem, de oferecer, de agradar para ser reconhecido e daí nasce a energia da coragem, do arriscar e de se expor para o resultado ser avaliado, é o grande desafio.
Rolando D’Arco	O talento desenvolve-se através do contexto onde o indivíduo se encontra, ou seja é empurrado muitas vezes porque a ocasião e as necessidades fazem com que ele venha a descobrir e desenvolver as suas aptidões. Porém a competição é um factor que tem grande influência para seguir o treino, o que se equipara à força que cria energia para continuar a praticar e futuramente chegar à excelência e daí cria uma satisfação enorme ao talento. O arranque para a descoberta vem da ambição, porque há uma insatisfação com a realidade onde se encontra, ou seja há um grande interesse em procurar sempre mais, a ambição desperta o indivíduo e transforma-se numa curiosidade contínua e leva o indivíduo a não desistir da procura da sua satisfação. Contudo é necessário uma grande orientação para manter o desafio do talento, porque rapidamente as tarefas tornam-se fáceis e transformam-se rapidamente de tarefas desafiantes em tarefas monótonas e sem interesse, por este motivo é importante “orientar”, os resultados tornam-se mais rapidamente alcançáveis.

Nome	O Conceito de Talento
Vasco Finuras	Quando observamos o trabalho de um talentoso ficamos deslumbrados e fascinados, porque o talentoso transmite aos outros a ideia de que o que ele faz bem qualquer um podia fazer, porque o faz ou executa sem esforço e é encantador de se apreciar; por exemplo, um músico ou um cantor quando desempenha as tarefas muito bem, quando toca ou canta e parece aos olhos dos outros que tudo é tão fácil de executar, porque todo aquele comportamento flui dentro dele, quase que parece uma tarefa tão simples que dá a sensação que a pessoa já nasceu com aquela determinada aptidão, transmite a sensação de que é inata, ou seja, parece que não há qualquer esforço, nem dedicação, nem trabalho, nem aprendizagem, simplesmente aquilo aparece feito porque o indivíduo já nasceu a saber fazer aquilo, é quase como levantar um braço ou virar a cabeça, porque o corpo já está preparado para o fazer sem esforço. Embora um talentoso muitas vezes não se aperceba que faz quase perfeitamente a realização de uma tarefa ou que tem uma aptidão enorme para desenvolver uma determinada tarefa. Por vezes o talentoso executa algo porque tem uma necessidade de o desempenhar porque para ele é uma tarefa básica que necessita de exercitar porque simplesmente precisa de a realizar. A disciplina necessária deixa de ser uma obrigação. Neste caso o entrevistado quando toca a sua guitarra usou a expressão “Tocar guitarra... é fundir-me com a guitarra”, questão nº 14 da entrevista a Vasco Finuras. Há uma cumplicidade enorme com a aptidão do indivíduo e com o que é capaz de fazer muito bem ou perfeitamente.
António Câmara	A competição traz competência, o treino aperfeiçoa a eficiência, os valores são as âncoras que suportam a paixão e a persistência para se continuar a não desistir. A importância dos valores para António Câmara, ou seja a origem da educação, da formação, das experiências dos indivíduos, do “mundo” que criam, dos obstáculos que vão surgindo e como é que os indivíduos agem e reagem às adversidades são os grandes factores que ajudam um indivíduo a entrar no mundo dos talentosos. Muita liberdade e por sua vez muita disciplina, ou seja, ser muito disciplinado num mundo amplo e cheio de alternativas e desafios para explorar. Para afirmar o talento tem que se ser distinto e só com muita disciplina é que se consegue criar determinados conceitos na personalidade do indivíduo, como a auto-confiança que é um factor principal para ajudar a descobrir as variantes que o mundo nos oferece, ou seja, ajuda-nos a pensar para além de, porque é necessário ousar e sentir essa confiança que se pode continuar porque se sente que há razões para “investir” em determinados caminhos que se quer seguir. Refere que a disciplina é fulcral para a eficiência, quer dizer o treino, o aperfeiçoar, o auto controlo, o continuar, ter a sensibilidade e aperceber-se que deve continuar para procurar a excelência e ter a noção que deverá estar preparado para “enfrentar” outros talentos que treinaram também mais de 10.000 horas de trabalho para chegar à meta com o resultado pretendido. O entrevistado refere o exemplo do desporto para criar maturidade a vários níveis, desde o desenvolvimento emocional ao desenvolvimento intelectual e por sua vez a experiência técnica que se aperfeiçoa com o treino intensivo. O desporto torna-se assim o método mais completo para suportar os alicerces psíquicos e motores para a competição no mundo do trabalho ou no mundo da formação/maturidade do indivíduo porque os momentos são sentidos e vividos, logo são momentos que indivíduo está a experienciar as suas vivências. Juntamente com o desporto complementa-se com a leitura, porque esta leva-nos para mundos desconhecidos e treina-nos a aprofundar os conhecimentos que já experienciamos e solidificamos as certezas.

Nome	O Conceito de Talento
José Bancaleiro	Talentos e não somente talento é o equilíbrio de que hoje as organizações necessitam, porque a variedade e as diferenças são o que é necessário para fazer crescer e completar as organizações. Competência, motivação, energia, realização para concretizar e o potencial de evolução são as características fundamentais para se definir talento. Para se adquirir determinados conceitos é necessário serem aprendidos e solidificados desde muito cedo; iniciar quanto antes traz grandes vantagens porque são experiências que se vão adquirindo para ir melhorando e aperfeiçoando, com experiências acompanhadas por valores, por certos conceitos, tais como o espírito de equipa, o respeito pelos outros e a assertividade. Juntar as competências técnicas com as competências comportamentais com o objectivo de solidificar o crescimento. O estudo tem que acompanhar a vivência do indivíduo, o ter de experimentar, ter espaço e oportunidade para vivenciar. Quando o indivíduo tem a curiosidade e a vontade de ajudar os outros, isso também é impulsionador para a busca permanente, ou seja para não desistir e continuar o esforço que é necessário para alcançar os seus objectivos. Quando se refere a curiosidade é na óptica de se ser sensível e estar atento ao que nos rodeia, ao que nos preocupa para podermos ir ao encontro da solução. Logo, quando há um grande interesse há também uma grande disponibilidade para estar aberto a descobrir, as ideias e as alternativas fluem com mais rapidez. O interesse transforma-se em fascínio e nasce a dedicação.
Selma Cristina Santos	Talento é sobretudo ter muita sensibilidade e estar atento ao outro e disposto a dedicar o tempo que é preciso à necessidade do outro, do seu próximo. Ter uma disponibilidade à generosidade em si, a caridade com a perspicácia e uma agudeza de espírito. Só podemos chamar talento ao percurso que vai em direcção do bem de todos, ou seja quem tem talento é para benefício do outro, caso contrário não se chama talento. Quando um sentimento nasce no interior dos indivíduos, logo estes fazem escolhas, esse sentimento advém de um dom, é algo que não está sob o nosso controlo, o que leva os indivíduos a amar são características que Deus escolhe sobre os homens, algo que nasce connosco embora sejamos nós a ter a liberdade de aproveitar ou não essas capacidades e aptidões que Deus põe à nossa disposição. Para termos talento é necessário a sensibilidade e a capacidade de sonhar, contudo é necessário ser muito realista, pensar num mundo melhor com maiores perspectivas, faz parte do homem, é importante sonhar com os pés no chão.

4.1.2. Avaliação aos Entrevistados sobre o Conceito de Talento *versus* Génio

Quadro 4: Entrevistado 1

Talento	Génio
Trabalho, esforço, experiências, criatividade, perseverança	Algo inato, a novidade em si, a inovação

O entrevistado tem uma ideia de génio como algo muito superior comparado com o talento e por este motivo não consegue exprimir como é que o indivíduo chega ao patamar da perfeição, é tão perfeito que para ele é quase impossível o homem lá chegar, logo reconhece

que não consegue explicar e define genialidade como algo transcendente. O trabalho que leva o indivíduo ao talento, não é suficiente para chegar a génio.

Quadro 5: Entrevistado 2

Talento	Génio
Experiência da vida, diversificar as experiências, prazer, amor	A arte em si, admiração, algo que ultrapassa os limites, a perfeição em si.

Através das experiências profissionais, o entrevistado ao longo da entrevista vai descobrindo e identificando conceitos de talento, ou seja vai descrevendo as suas histórias e nesse preciso momento, ao fazer as retrospectivas de acontecimentos experienciados, ele próprio vai chegando a grandes conclusões acerca do conceito da perfeição, do génio em si. Vai descobrindo até as suas emoções. Por vezes o entrevistado é demasiado emocional a transmitir algo que tem dificuldades descrever, embora com os exemplos vividos se consiga perceber o que quer transmitir e salientar como mais importante.

Quadro 6: Entrevistado 3

Talento	Génio
Rapidez, experiência, aprender com os erros, disciplina, desporto, prazer, paixão	Independentemente das características genéticas, é também um processo de muito trabalho e desenvolvimento pessoal.

Ao comparar o conceito de talento, o entrevistado vai mais longe e define génio como um percurso onde tem passar primeiro o caminho de talento, a aprendizagem, a experiência e até o desporto, sendo uma técnica da disciplina para posteriormente se tornar génio.

Quadro 7: Entrevistado 4

Talento	Génio
Jovem, velocidade, mais valia, mais potencial, insatisfação	

A disciplina, a dedicação. A flexibilidade abre espaço para outros pontos de vista e ajuda a pessoa a treinar várias alternativas e soluções quando quer chegar a um objectivo. Um talentoso é um colaborador exigente e com grandes expectativas que deverão ser cumpridas,

caso contrário o talentoso poderá desistir com mais facilidade de que qualquer outro colaborador.

Quadro 8: Entrevistado 5

Talento	Gênio
Curiosidade, persistência, dedicação, motivação	A perfeição, a paixão, o fluir

No mundo da investigação o talento tem uma área muito abrangente de descobertas que obriga a uma panóplia muito complexa até se chegar a um resultado final. Além do treino contínuo, da experiência, é necessária uma grande capacidade de visionar e continuar a efectuar experiências. Além da criatividade, do esforço e dedicação, são importantes os conceitos e os valores do indivíduo, ou seja a educação é um passo para manter as atitudes talentosas, como a responsabilidade, a segurança, porque somos nós que somos os avaliadores desse mesmo talento e somos exigentes também. No mundo da investigação é necessário estar atento aos milhões de acontecimentos que se transformam a uma velocidade célere que posteriormente é comparada à paciência e dedicação que transforma o fruto depois de um tempo que contrasta com a velocidade da transformação do que nos rodeia. O resultado do progresso é lento, embora muito abrangente e de grande potencialidade porque compreende geralmente uma grande utilidade à sociedade. O gênio é o resultado do percurso do talento.

Quadro 9: Entrevistado 6

Talento	Gênio
Inato e depois de muito trabalho e muita vontade de persistir.	Pessoa que transcende, está fora do tempo, é um visionário.

O inato é traduzido em paixão, ou seja gostar mais daquilo do que outra coisa, essa escolha de gostos é o descobrir que poderá ter maiores ou menores capacidades para desenvolver algo. O sentimento da segurança traz celeridade, o indivíduo tem a certeza, porque já experienciou, já viveu e sabe como é que as coisas são. Para alcançar a criatividade, além da formação é necessário tirar ideias, parar, viajar observar outras experiências, olhar para os outros e descobrir onde se pode melhorar mais, explorar para melhor servir, sentir-se útil, é um sentimento que pode transformar o arranque para realizar, porque o prazer é

considerado uma recompensa, um reconhecimento. O génio é o que consegue com mais rapidez do que o talentoso, até se tornar um visionário.

Quadro 10: Entrevistado 7

Talento	Génio
Inato, perseverança, trabalho	Super inteligente, já nasce assim

“Ensinar bem é uma capacidade como qualquer outra. Só que parece magia: na verdade é uma combinação de capacidades – um conjunto de circuitos de mielina, construídos através de treino intensivo...” Os bons professores ficam-se no que o aluno diz ou faz, e conseguem, por estarem tão concentrados e pelo profundo conhecimento da matéria, ver e reconhecer o trôpego esforço desarticulado do estudante que está a tentar alcançar a mestria, e comunicar com ele através de uma mensagem direccionada. As palavras-chave desta frase são conhecimento, reconhecer e comunicar.” (Coyle, 2009, p. 194)

Quando se conhece o que é bom, como é que se faz bem, *a priori* tem-se uma maior noção de qual o ponto que se quer atingir, isto é, há logo de início uma orientação e posteriormente há todo um percurso para se chegar a essa meta, o indivíduo à partida já tem uma referência e sabe que tem de chegar lá com muito esforço, trabalho, e perseverança, logo é necessário praticar muitas vezes, e uma grande humildade para atingir a meta, que se torna um percurso quase infinito, principalmente quando se trata de melhorar a saúde do ser humano. O inato é explicado ou é expresso com o amor, sentimento este que provoca no indivíduo uma energia que transforma aptidões mais céleres e com vantagem dos outros em relação à aprendizagem. Tudo flui de um modo mais rico, devido à emoção do amor. O entrevistado faz uma observação em relação ao amor de uma profissão rigorosa com uma disciplina muito focalizada num determinado saber e ao amor à arte em si, como a música ou outra área onde a criatividade tem mais espaço para fluir. Quer isto dizer que o sentimento da paixão flui numa determinada direcção, dando uma maior energia para inspirar a profissão. O entrevistado refere que há a probabilidade de indivíduo poder vir já com determinados genes mais desenvolvidos em relação a outros, o que tem vantagens para qualquer indivíduo que entre no caminho do talento. A estas características chamamos genialidade.

Quadro 11: Entrevistado 8

Talento	Génio
Capacidade de fazer acima da média. Consegue contribuir de uma forma muito positiva para o trabalho de uma equipa	O Génio consegue ser muito mais aproveitado quando as pessoas são muito trabalhadoras e são muito conhecedoras daquilo que fazem. Buscam soluções por associação

A criatividade também pode ser treinada, na formação, no método de ensino os alunos poderão ser encaminhados a procurar soluções e alternativas para a resolução de vários problemas; treinar em busca de hipóteses consecutivas poderá ser uma estratégia para disciplinar a criatividade. Também há uma competitividade desleal, embora não sejam conceitos de talento, isto é conseguem ter sucesso, mas não é através do talento, mas de outras políticas. A inteligência emocional cultiva-se também, não basta a formação, mas é importantíssimo o meio onde o indivíduo cresce, quais os amigos com que se relaciona, os clubes, a cidade, as festas que frequenta, as dificuldades com que se depara e que tem de resolver, ou seja, a vivência que o indivíduo passa faz dele o que é capaz, mais experiências e mais vantagem em relação a outros, porque já experienciou e pode fazer sinapses mais rápidas devido a todo o mundo vivido e aos acessos de que dispõe, desde as redes sociais, e toda a panóplia do que o rodeia, desde viajar, etc. É importante ter liberdade suficiente para se pensar fora do estipulado, fora dos conceitos já existentes.

Quadro 12: Entrevistado 9

Talento	Génio
Uma pessoa que teve formação e vai crescendo e desenvolvendo a sua capacidade	Alguém que é dotado, que tem algo que é inato; caso não pratique as suas capacidades permanecem estagnadas.

Os atributos que definem talento, como a insatisfação, a curiosidade, o equilíbrio e a energia para alimentar o desafio, a satisfação do indivíduo, são caracterizados como pontos chave nesta entrevista, contudo a satisfação é comparada à generosidade, ou seja há uma grande dose de bondade que o talentoso tem necessidade em oferecer ao seu próximo; há uma grande necessidade de agradar de ser aceite basicamente de ser amado pelos outros. A competição é também um despertar para a perícia.

“Os aprendizes aprendiam o ofício desde a base até ao topo, não através da leitura ou teoria, mas através da acção: misturando tintas, preparando telas, afiando pincéis. Cooperavam e competiam dentro de uma hierarquia, subindo após alguns anos até ao estatuto de oficial e eventualmente, se tivessem a perícia necessária, de

mestre. Este sistema criou uma cadeia de mentores: da Vinci estudou sob a orientação de Verrocchio, Verrocchio estudou com Donatello, Donatello estudou com Ghiberti; Miguel Ângelo estudou com Ghirlandaio, Ghirlandaio estudou com Baldovienetti, e assim por diante, cada um deles fazendo visitas regulares aos estúdios uns dos outros num sistema competitivo-cooperativo que hoje poderia ser chamado rede social.” (Coyle, 2009, p. 77)

Basicamente o talento ou o génio nasce no descobrir a paixão por algo para chegar à perfeição, logo é necessário a entrega completa e a dedicação até sempre.

”Temos tendência a considerar os grandes artistas da Renascença como um grupo homogéneo, mas a verdade é que eles eram exactamente como qualquer outro grupo de pessoas. Vinham igualmente de famílias ricas e pobres; tinham personalidades diferentes, professores diferentes, motivações diferentes. Mas tinham algo em comum: todos passavam grande parte da juventude dentro de colmeias de treino intensivo, disparando e optimizando circuitos, corrigindo erros, competindo e melhorando a destreza. Cada um deles participava na maior obra de arte que alguém pode construir: a arquitectura do seu próprio talento”. (Coyle, 2009, p. 78)

Quadro 13: Entrevistado 10

Talento	Génio
O talento nasce com a insatisfação, há uma busca, há uma vontade inata como respirar	Cria condições para expressar melhor aquilo que sente

O entrevistado referiu uma separação evidente sobre o conceito entre talento e sucesso, ou seja, com certeza que um talentoso tem sucesso, embora nem sempre quando há sucesso quer dizer que por detrás há o talento, porque nem sempre sucesso quer dizer talento, há outras variantes e condicionantes que transformam algo em sucesso por vários motivos. A necessidade do talentoso realizar as tarefas vem quase como uma necessidade primária, ou seja o talentoso só se sente bem e feliz quando executa algo que o direcciona a exercitar aquilo que lhe dá prazer, de tal modo que se esquece do tempo que passa à sua volta, tempo este que ele não se apercebe que seja treino, mas o simples prazer e felicidade de fazer algo que flui naturalmente.

“Pessoas que aparentemente dedicavam o seu tempo às suas actividades preferidas. A partir dos seus testemunhos sobre o que sentiam ao fazer o que faziam, desenvolvi a teoria da experiência ótima baseada no conceito de fluxo – o estado em que as pessoas estão tão embrenhadas numa actividade que nada mais parece importar: a própria experiência é tão agradável que as pessoas a realizam pela simples razão de a realizar, mesmo que por um preço muito elevado.” (Csikszentmihalyi, 2002, p. 21)

Determinados treinos e tarefa muitas vezes parecem aos outros que estão de fora, uma tortura mas, aos olhos dos que os praticam com satisfação, tornam-se numa grande felicidade.

“(…) O envolvimento naquilo que se faz é tão grande que a actividade se torna espontânea, quase automática; a pessoa deixa de ter percepção de si própria separadamente das acções que está a realizar.” (Csikszentmihalyi, 2002, p 84).

Quadro 14: Entrevistado 11

Talento	Génio
São aqueles que têm algo extra, ou têm uma força mental acima da média e com capacidades que se destacam dos outros	A grande simplicidade na sua utilidade em si.

Formação e competitividade são conceitos exteriores que deverão ser partilhados, divulgados e “ensinados”, para que o indivíduo vá criando âncoras e torne a sua personalidade e comportamento na orientação e adquira como fio condutor o lema de fazer bem.

“Num dos aniversários do Media Lab do MIT, alguém perguntou a Nicholas Negroponte (o fundador) para explicar porque razão os EUA tinham superado a Europa na criação de empresas da nova economia. Ele respondeu que na maioria dos países europeus, os jovens eram formados para serem bons empregados. Nos EUA, preparavam-se para ser empreendedores.” (Câmara, 2009, p. 15)

Para se competir é necessário um grau elevadíssimo de preparação e para se estar preparado é necessário iniciar a “aprender” cedo ou a aprender a “pensar”. É necessário criar uma determinada liberdade ao individuo para que este tenha uma visão abrangente do mundo que o rodeia e não ter apenas uma parte de algo, é importante visionar e para se treinar a visionar tem que se oferecer e criar estruturas amplas, abrangentes, para que o indivíduo não esteja condicionado a pensar como os outros ou seja levado a pensar com os condicionalismos próprios de uma sociedade. Para se querer personalidades diferentes, também é necessário que as sociedades se comportem de um modo diferente. A formação, a educação deveram ser repensadas, os horários, as disciplinas escolares deverão ser reformulados, o método deverá ser reajustado, para que os alunos tenham tempo e sejam treinados a pensar por si e até a auto disciplinarem-se por si. Os valores deverão ser postos em prática, porque é importante sentir na pele o que é ganhar e perder e não é suficiente o indivíduo aprender a amadurecer porque é levado pela corrente da vida, mas sim ser, desde logo, orientado por bons formadores onde os valores deverão ser bem afirmados para serem vividos e por sua vez experienciados para que a maturidade cresça, equilibrando entre a inteligência emocional e a inteligência intelectual. Estes são os indicadores fortes do talento, para se chegar a uma meta, à meta do génio.

Quadro15: Entrevistado 12

Talento	Génio
Pessoas com um potencial de evolução têm capacidades para ir mais longe.	Pessoas excepcionais por questões inatas que têm muita sabedoria em que vão para além daquilo que é o conhecimento normal.

Os valores no mundo do trabalho são importantes, o caminho faz-se caminhando e caminhando bem. Quando as competências estão em desequilíbrio, por exemplo um QI muito elevado e um QE muito baixo, ou vice-versa, corre-se o risco desse indivíduo não conseguir manter uma determinada posição devido ao desequilíbrio de dois conceitos necessários e de igual importância. Para se chegar a este patamar é necessário ter vontade e curiosidade para ir alimentando a motivação de procurar coisas diferentes, buscar continuamente e interessar-se pelo que o rodeia. Quando há uma motivação tudo flui com mais rapidez, é como um arranque para um alerta e automaticamente há uma reacção. “A ignição é um conceito estranho porque nos consome para lá do nosso conhecimento, a maior parte do nosso inconsciente. Mas isso não quer dizer que não possa ser captada, percebida e usada para produzir energia útil”. (Coyle, 2009, p 116). Contudo a alta motivação não é o tipo de linguagem que origina a ignição nos indivíduos, é necessária a luta, o treino intensivo, o esforço tem que estar presente sempre, os estímulos exteriores são auxiliares de grande importância para que as pessoas não desistem e torna-se quase como um combustível que fornece energia para continuar o treino intensivo.

Quadro 16: Entrevistado 13

Talento	Génio
Muita dedicação com utilidade para a sociedade	Dom que Deus cria no homem para desenvolver graças, logo a nível genético já nasce no indivíduo.

A ignição, o arranque ou mesmo o sentimento que desperta a energia para avançar um determinado percurso de talento é algo que é inato, que faz parte da genética daquele determinado indivíduo, a que o entrevistado chama dom. Partindo do pressuposto que o homem é criatura de Deus e que tudo é graça de Deus, as características de um ser humano a nível de genética já vêm formadas e como tal já nascem com o indivíduo. Depois se este as utiliza e as aproveita para um bem útil à sociedade é da sua total responsabilidade e escolha.

Qualquer talento deverá ser um bem para a sociedade, caso contrário não é talento. O sonho do homem, o ambicionar mais e idealizar a perfeição é saudável e necessária embora este sonho deva ser ponderado e suportado pelas características intelectuais de que o homem dispõem. Sonhar sim, embora com os pés na terra.

Quadro 17: **Palavras Comuns sobre a Definição de Talento, Gênio e o Sentimento Necessário para Ser Talentoso.**

Sentimento para ser Talentoso	Talento	Gênio
Amor e paixão	Treino	Genético ou inato
Perseverança	Dedicação	Perfeição
Generosidade	Competição	Inovação
Curiosidade	Ambição	

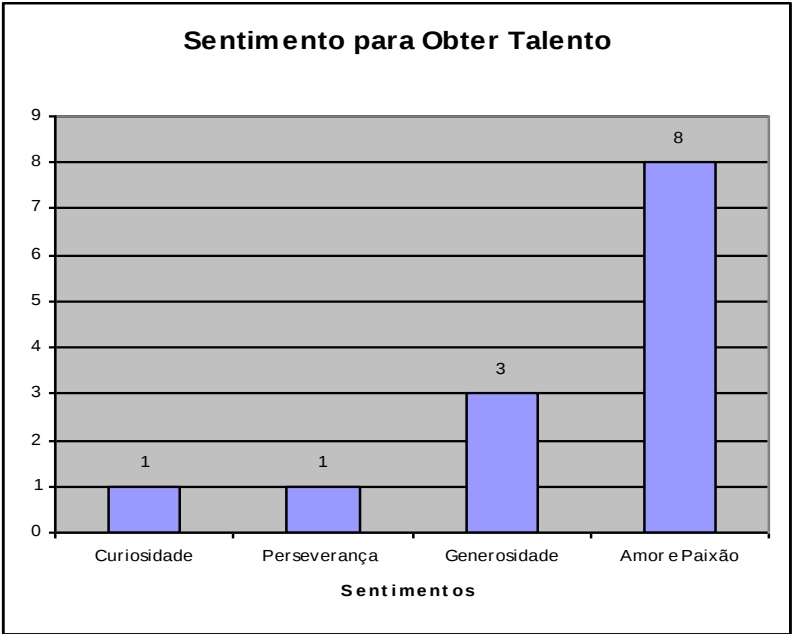


Figura 8: **Palavras Comuns: Sentimento Necessário para Ser Talentoso**

Dos entrevistados 62% referiram que o **amor e paixão** são os sentimentos principais que despertam para o arranque no caminho para o talento, 23% referiram a **generosidade**, no sentido da pessoa disponibilizar a partilha aos outros do seu saber, a utilidade à sociedade, os restantes mencionaram a **curiosidade** como sendo um motor para a busca de algo, ou seja

antes de amar, é necessário ter a curiosidade para encontrar algo, a **perseverança** para manter em si o talento a força para continuar.

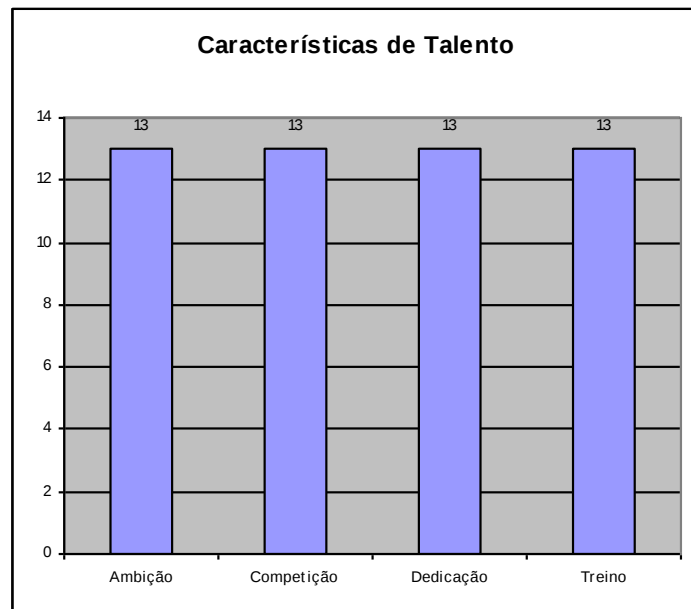


Figura 9: **Palavras Comuns: Conceito de Talento**

Todos os entrevistados mencionaram o treino, dedicação, competição e ambição, quando referiram o conceito de talento.

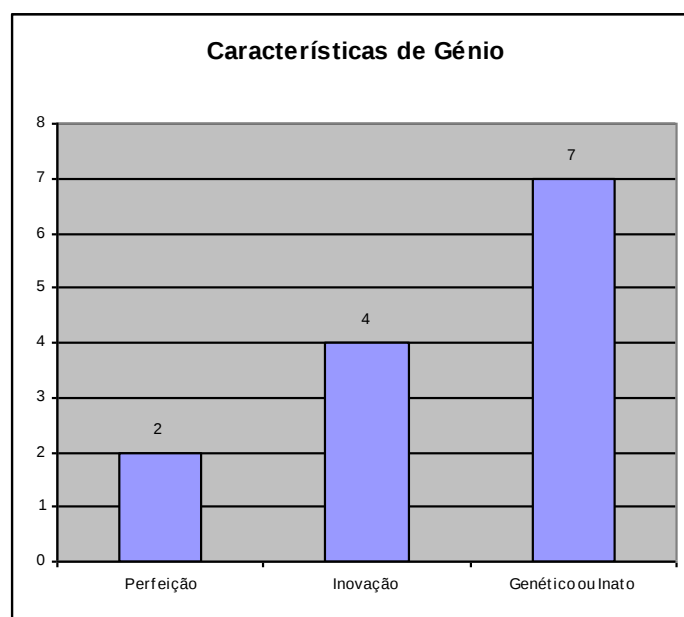


Figura 10: **Palavras Comuns: Conceito de Gênio**

Dos entrevistados 54% têm um conceito de génio como algo já inato no ser humano. É necessário efectuar todo o percurso posterior, embora seja algo genético que traz a mais valia ao indivíduo, grandes vantagens de aprendizagem mais célere, ou maior destreza para com treino chegar à perfeição. 31% Referiram a inovação, identificando o conceito de génio como algo inovador, ou seja quem consegue ter grande capacidade para inovar é sem dúvida genial. Os restantes entrevistados referiram a característica de perfeição para melhor identificar o génio, ou seja, tudo o que é perfeito à luz dos indivíduos é caracterizado como genialidade.

4.1.3. Percurso Profissional dos Entrevistados

Quadro 18: Características do Percurso Profissional dos Entrevistados

Entrevistados	Como Adquirir Experiência Profissional	Função de Responsabilidade	Carreira de Sucesso	Realização Pessoal na Função
Entrevistado 1	Esforço e dedicação, tomar decisões, é necessário tempo, experienciar constantemente	Quando se tomam decisões, estas já não têm retorno. Através da minha decisão, fecham-se acordos de negócios	Descobrir, conseguir controlar determinados receios, ser eficaz perante dificuldades. A decisão tem de ser tomada, sei que faço bem e tenho sucesso nos resultados	Correm sempre muito bem as negociações
Entrevistado 2	Ter experiências de vida, para criar maturidade. Adquirir auto-controlo.	Ao julgar um comportamento dos indivíduos, tomam-se decisões judiciais	No julgamento de crimes graves, previamente tem de haver uma preparação. Muito esforço, dar o seu melhor e depois vem o resultado para a melhor resolução destas situações	"Eu adoro aquilo que faço"
Entrevistado 3	90% De trabalho, 10% de aptidões inatas, e o restante de concentração, repetição e ambição. Ser proactivo no sentido de ajudar a resolver problemas	Flexibilidade para desenvolver vários raciocínios e ter vários pontos de vista, avaliar outras perspectivas para ajudar o cliente.	Conseguem-se bons resultados com a rapidez, a capacidade de decisão, a ponderação e sobretudo a auto-confiança	Com o passar do tempo e quando a pessoa gosta muito do que está a fazer, consegue-se auto-motivar

Entrevistados	Como Adquirir Experiência Profissional	Função de Responsabilidade	Carreira de Sucesso	Realização Pessoal na Função
Entrevistado 4	É importante iniciar-se jovem, ter uma boa cultura de base e fazer várias experiências no mundo das organizações	A empresa procura na minha função criar programas para reter os talentos e arranjar outras alternativas para os variadíssimos pontos de vista que podem existir numa organização	Ser-se rápido, reactivo, ter uma capacidade de raciocínio célere, bem como aprender rapidamente. Um dos episódios de sucesso foi conseguir mediar diferentes pontos de vista nada fáceis.	Quando se consegue um resultado bom e sobretudo quando ainda se consegue ter prazer no que se faz, por fim vem a satisfação.
Entrevistado 5	A curiosidade é o que me desperta para procurar e persistir com muita dedicação para a solução que procuro. Uma boa capacidade inter-relacional, evitar o isolamento	Testar as experiências realizadas, afim de lançar um bom produto no mercado	Nunca desmotivar. Consigo perceber qual o impacto das várias variantes que tenho à minha volta e o que leva determinado erro. Assim mais rapidamente chega-se às metas pretendidas.	Gosto de investigar quimicamente, quando trabalho com produtos, trabalho com reacções químicas, sou boa a percebê-las
Entrevistado 6	Trabalhar em equipa, muita dedicação ao trabalho, saber dosear a informação, ser responsável, ousar arriscar, logo é necessário segurança	Criar a ideia para mais tarde conceber o projecto e vender o produto	Saber que o cliente se sente bem no espaço que foi criado por mim, e sobretudo a utilidade que lhe foi proporcionada	É fantástico sentir-se reconhecido quando criamos soluções para o bem-estar dos outros
Entrevistado 7	A perseverança, muito treino embora bem orientado, ou seja a formação bem conduzida é a base fundamental para o crescimento correcto	Garantir um tratamento adequado aos pacientes e orientar a técnica correcta aos alunos	Há uma série de técnicas em que eu me sinto muito à vontade, eu sei exactamente como é que as coisas vão terminar, numa situação de cirurgia. Reconhecimento dos pacientes	É muito gratificante quando ainda alunos meus me pedem ajuda para resolver determinadas situações. Adoro fazer aquilo que faço
Entrevistado 8	Capacidade inter-relacional, componente criativa, ser-se desafiado a fazer algo diferente, abertura para ouvir e pensar e buscar soluções por associação. O meio onde se cresce, o acesso à informação para rapidamente fazer sinapses.	Criar projectos para rentabilizar negócios na óptica de satisfação ao Accionista e ao Cliente	Reconhecimento do seu trabalho com a oportunidade de oferta de uma carreira internacional com o objectivo de partilhar conhecimentos e técnicas adquiridas.	Elogio a soluções apresentadas, com grande utilidade para os outros

Entrevistados	Como Adquirir Experiência Profissional	Função de Responsabilidade	Carreira de Sucesso	Realização Pessoal na Função
Entrevistado 9	O conhecimento só se adquire com experiência. A curiosidade é uma característica que ajuda a chegar à meta e à grande concentração.	Liderar uma equipa na condução de um negócio internacional no mercado português com o objectivo de rentabilizar o Accionista e apresentar soluções financeiras aos consumidores	Oportunidade de carreira internacional, com o objectivo de partilhar conhecimentos e experiências na óptica de ganhar sinergias para um crescimento contínuo na carreira	O reconhecimento da Equipa que lidera é o maior sinal para a sua auto motivação no sentido de medir o impacto do seu esforço.
Entrevistado 10	Quanto mais trabalho, melhores resultados. Com uma formação bem conduzida consegue-se chegar mais rapidamente aos resultados e criar condições para expressar melhor aquilo que sinto, ou seja ter tempo para ensaiar, para experimentar e daí surgem novas ideias.	Estar em sintonia com a banda musical e conseguir estar alinhado com a pauta - a leitura da peça musical	Quanto mais eu quero e estou à vontade com os outros, dá-me a sensação que mais acabo por sobressair, quando não estou a pensar em nada a não ser a música.	Sinto-me feliz quando estou a tocar, é a pura felicidade, porque estamos em constante comunicação com as pessoas, há uma partilha com os outros
Entrevistado 11	Além das capacidades técnicas e psicológicas, a capacidade fundamental é a auto-confiança e o trabalho é o que faz a diferença, ou seja é necessário muito treino. O desporto competitivo é um dos caminhos fundamentais para se treinar a resiliência e valor do trabalho	Liderar uma equipa na condução de um negócio internacional em vários mercados do mundo com o objectivo de rentabilizar o seu próprio negócio e garantir a continuidade deste na utilidade aos consumidores	Reconhecimento a nível internacional de produtos comercializados inovadores no ramo da computação, montras interactivas e miradouros virtuais	Sinto-me incrivelmente confiante.
Entrevistado 12	A motivação é um caminho para se adquirir energia para a realização das suas metas e continuar a desenvolver potencial.	Pesquisar talento no mercado profissional para colocar ao serviço das organizações	Lançamento - comunicação de conceitos inovadores ao serviço do mercado português na Gestão de Recursos Humanos	Quanto mais se sabe a partir de qualquer coisa, maior é a consciência de sabermos menos, logo quanto mais sei determinadas coisas tenho uma maior noção que ainda tenho de aprender muito.

Entrevistados	Como Adquirir Experiência Profissional	Função de Responsabilidade	Carreira de Sucesso	Realização Pessoal na Função
Entrevistado 13	Estar disponível e ter capacidade de compreensão e escutar continuamente o outro. Quanto mais se está disponível, mais se ganha energia para se ganhar sensibilidade e perspicácia, ou seja, ao treinar e acreditar nessa postura, mais a pessoa se torna disponível ajudar.	Fazer algo em benefício do outro e da comunidade	A procura dos outros e da comunidade e a necessidade da sua disponibilidade	Só o facto de a pessoa ser ouvida, leva-a a sentir-se aliviada. Gosto de ouvir as pessoas, eu acho que isso eu faço bem.

Foram relatados os percursos que os entrevistados percorreram das suas experiências profissionais, quais os conceitos e características principais que os levaram a metas com sucesso.

Todos os entrevistados neste momento se encontram no mercado de trabalho, seja criativo, financeiro, artístico ou mesmo percursos de ideologia religiosa. Todas as funções com responsabilidade para cumprir, profissões com um grau de responsabilidade diferentes que resultam no sucesso dos seus comportamentos, competências e aptidões adquiridas conforme os exemplos e os caminhos que percorreram.

Foram identificadas expressões de realização pessoal em todas as funções apresentadas.

Basicamente, a formação, treino, dedicação, curiosidade, são conceitos e características que a maior parte dos entrevistados expressa como experiências vividas e sentidas nos seus percursos das suas carreiras e apontam como exemplos de sucesso e conceitos orientadores como requisitos prioritários no mundo das organizações e que por sua vez vai ao encontro da realização e satisfação pessoal de cada profissional.

Os entrevistados (n.º 1, 3, 4, 7, 9, 12) são profissionais que têm apenas um relacionamento directamente comigo em situações profissionais e os restantes (n.º 2, 5, 6 e 8), são pessoas que fazem parte do meu ciclo de convivência relacional. Os restantes são profissionais que contactei directamente apenas para realizar a entrevista.

Houve com todos os entrevistados uma grande disponibilidade para relatar as suas experiências profissionais, bem como um grande entusiasmo em expressar o conceito da definição de talento e génio. Ao longo de todas as entrevistas, sentiu-se sobretudo uma grande

satisfação quando expressam as suas próprias experiências, o que se conclui especialmente no prazer que as pessoas têm quando realizam um trabalho com grande prazer, mesmo quando o relatam ao relembrá-lo.

As entrevistas foram realizadas em vários espaços, sendo transmitido que tinham a duração sensivelmente de uma hora e que o local seria à escolha do entrevistado.

Quadro 19: Local das Entrevistas

	Local da Entrevista
Entrevistado 1	No local de trabalho - sala de reuniões
Entrevistado 2	Em casa do entrevistado - sala
Entrevistado 3	No local de trabalho - sala de reuniões
Entrevistado 4	No local de trabalho - sala de formação
Entrevistado 5	No Centro Cultural de Belém - bar
Entrevistado 6	Em casa do entrevistado - sala
Entrevistado 7	No local de trabalho - clínica
Entrevistado 8	Videoconferência - via <i>skype</i>
Entrevistado 9	No local de trabalho - gabinete da administração
Entrevistado 10	Centro Cultural de Belém - sala de espera
Entrevistado 11	Local de trabalho - sala de reuniões
Entrevistado 12	Local de trabalho - sala de reuniões
Entrevistado 13	Local de trabalho - sala particular

Todos os entrevistados foram pontuais, no início sente-se uma determinada expectativa, e uma certa curiosidade em saber qual o motivo da minha escolha para estes profissionais discutirem o tema “talentos”.

A questão de arranque geralmente alimenta um pouco a divagação sobre o tema e posteriormente, no decorrer da entrevista os entrevistados conseguem definir melhor os conceitos, e os motivos que os levaram a responder na primeira questão.

No final da entrevista há uma explicação e esclareço directamente com os entrevistados qual o motivo principal que me levou a escolher os profissionais referidos.

Quadro 20: Motivo da Selecção dos Entrevistados

Entrevistado	Motivo
1	Experiência profissional directa e com uma grande evolução de carreira em curto espaço de tempo
2	Muito jovem na função

Entrevistado	Motivo
3	Experiência profissional directa e com um grande profissionalismo
4	Responsável directa dos Recursos Humanos a nível Internacional da organização onde exerço funções
5	Linguagem molecular - outra vertente de negócio
6	Experiência profissional directa e com um grande profissionalismo
7	Experiência como paciente - um grande profissionalismo e visível uma paixão
8	Um exemplo de carreira Internacional
9	Responsável directo na organização onde exerço funções
10	Música - reconhecido como um artista
11	Reconhecido como um génio
12	Reconhecido como um profissional na área dos Recursos Humanos
13	Uma missão

4.1.4. Aptidões dos Entrevistados

Quadro 21: Aptidões dos Entrevistados e os Seus Percursos

Entrevistados	Frase do Entrevistado	Aptidões	Percurso para Obter Aptidões
1	"Tomar decisões sob pressão"	Decisor	A experiência com o prazer do risco
2	"Decidir"	Decisora	Desde a adolescência e a procura dos amigos
3	"... Há uma parte de retórica, quase teatral, de que eu gosto"	Retórico	Com o passar do tempo e com os resultados
4	"... negociar, conseguir ter a capacidade de ceder à volta de uma mesa, experimentar a mediar diferentes posições ... convencer as pessoas"	Mediadora	Com os bons resultados, trabalhando muito e o reconhecimento dos outros

Entrevistados	Frase do Entrevistado	Aptidões	Percurso para Obter Aptidões
5	"... nunca deixar de acreditar no projecto, vais conseguir aprender e parar muitas vezes e desconstruir tudo"	Persistente	Tentativa/erro e muitas horas de trabalho
6	"o primeiro desafio é criar"	Criativa	Reconhecimento dos outros e a obra finalizada
7	"No dia em que eu estiver contente, mande-me para casa, que eu estou pronto para a reforma"	Médico Perfeccionista	Muito trabalho, experiência e reconhecimento dos alunos e dos seus pacientes
8	"Saber resolver problemas"	<i>Problem Solver</i>	O reconhecimento dos outros, muito treino
9	"Reconheço que sei fazer bem, porque me ajuda também no trabalho ... e na minha gestão de <i>problem solver</i> "	<i>Problem Solver</i>	Visão global, experiência e reconhecimento dos colaboradores
10	"... tocar guitarra, eu sei agarrar na guitarra e fundir-me com a guitarra, penso que isso eu sei fazer muito bem"	Guitarrista	Com o tempo e muito trabalho
11	"Eu aprendi a fazer bem mapas mentais e quando consegui fazer mapas mentais analíticos em que analiso aquilo que leio ... muito rapidamente consigo ter modelos mentais	Análítico	Boa formação, treino, treino, treino e velocidade
12	" O que eu faço muito bem é perceber muito bem o mundo ..."	Atento	Curiosidade, muito interesse e muito trabalho
13	" ...talvez eu tenha muita facilidade em saber ouvir as pessoas, gosto e acho que faço muito bem"	Grande ouvinte	Muito prazer, em dar resposta às necessidades dos outros

Todos os entrevistados expressaram as suas aptidões com grande entusiasmo e por sua vez uma grande realização nas suas tarefas bem conseguidas. Especialmente os entrevistados mais experientes, com idades superiores a cinquenta anos, demonstraram uma grande segurança nas tarefas ou atributos que reconhecem ter como características talentosas. Ao longo das entrevistas, especialmente os candidatos mais experientes demonstraram uma evidência muito forte e real do sentido da necessidade do tempo, da experiência da persistência, paciência e sobretudo do grande prazer que estas tarefas oferecem à medida que

se vão realizando; o trabalho é sempre acompanhado de um grande prazer, o prazer e o trabalho caminhavam de mãos dadas para se transformarem em talento.

Os entrevistados mais jovens, com as suas experiências caracterizadas como talentosas, sentem ainda uma necessidade de muito trabalho à sua frente para irem solidificando as suas certezas, quando se auto-avaliam como conceito de saber fazer bem. À semelhança dos entrevistados seniores, partilham o sentimento de que o prazer caminha de mãos dadas com o trabalho; enquanto para os mais jovens este prazer constitui um grande desafio, para os entrevistados mais experientes, este prazer no trabalho traduz-se em segurança.

O desafio dos seniores é pois transformado em segurança embora tenham como lema descobrir cada vez mais, porque há sempre espaço para melhorar; à medida que a pessoa vai aperfeiçoando uma determinada tarefa, mais tem a noção da perfeição e do que falta percorrer.

O conceito de talento não requer apenas idade, depende de quando a pessoa identifica o prazer que sente ao desempenhar uma tarefa e logo dedica o seu tempo a desempenhá-la, por ordem natural. A amostra dos entrevistados segue um percurso evidente de tempo, contudo o grau de melhor desempenho não se consegue medir, porque as aptidões das pessoas são diferentes em papéis diferentes (talentos).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram efectuadas entrevistas a profissionais de diferentes experiências e especialidades no seio das organizações do mundo laboral, nomeadamente a um nível profissional técnico e criativo.

Foi abordada a questão sobre o conceito de talento, e qual o caminho necessário para chegar às características de perfeição ou génio, do qual resultou uma conclusão ou orientação através das percepções dos profissionais entrevistados.

Há uma cumplicidade com as entrevistas e a pesquisa referida em relação ao caminho e aos conceitos de talentos, como a motivação, o treino, a disciplina, o encorajamento dos factores exteriores que por sua vez provoca o arranque para prosseguir para um objectivo, o estar preparado para competir numa sociedade cada vez mais célere e imprevisível, o sentimento de satisfação quando se consegue a realização das suas capacidades e resultados, a grande confiança que é necessário, ou seja, as âncoras como pilares para o indivíduo solidificar os motivos que o levam a continuar e ter a certeza que está no caminho certo, a criatividade que hoje é procurada em todas as situações da vida profissional e pessoal; conclui-se que tudo, para se concretizar e realizar bem, exige dedicação com uma orientação bem definida.

As entrevistas referiram uma mais valia em relação a duas características importantes no seguimento do conceito de talento.

A generosidade, como o grande motivo para chegar à meta da utilidade em relação a quem nos rodeia, e a afectividade como grande exemplo e segurança de que o indivíduo necessita para o equilíbrio e suporte na admiração de querer fazer e sentir protecção quando ousa e arrisca para ir mais longe e de se distinguir.

Os entrevistados referiram a generosidade como uma conceito muito importante para o desenvolvimento dos talentos em si, visto um indivíduo com estas características estar mais aberto ao que o rodeia é mais sensível à utilidade aos outros, isto é, quando se é generoso, há uma maior sensibilidade e uma abordagem diferente em perceber as necessidades dos outros, logo o generoso predispõe-se e sente uma maior realização ao perceber o quanto ele próprio é útil à grande necessidade daqueles que o rodeiam. Porque o retorno da sua capacidade de generosidade traz-lhe *a priori* um sentimento positivo, a felicidade e a grande satisfação de sentir-se útil.

Quanto mais o indivíduo se dispuser a colocar as suas capacidades e competências ao serviço dos outros, maiores são os seus ganhos. O serviço ao outro transforma-se em benefícios para si próprio.

Por sua vez, para se criar generosidade é necessário ter mundo, como referia A. Câmara na sua entrevista, e a maior parte dos entrevistados, com outras expressões. Quanto mais experiências os indivíduos viverem, e quanto mais partilharem vivências com outros, mais sentimentos e emoções vão vivendo e vão amadurecendo a sensibilidade porque vivenciaram, logo estão com uma maior predisposição e compreensão para com os outros, o que lhes traz mais conhecimento e uma maior amplitude nas necessidades da sociedade.

Em relação à afectividade, este comportamento vindo do exterior provoca no indivíduo uma abertura sobretudo de grande segurança. Sendo a segurança um factor principal para o desenvolvimento de aptidões e competências no desenvolvimento de talentos, esta produz efeitos no indivíduo de arranque e coragem para continuar o percurso onde quer chegar.

Quando alguém sente admiração ou mesmo quando há um sentimento mais forte de afectividade, seja num professor, num responsável, num familiar, como se comporta com o indivíduo e como dá o exemplo, vai criando neste motivos e confiança para se tornar quase como um seguidor de algo que lhe transmite segurança naquilo que é capaz de fazer.

A afectividade gera reciprocidade, logo há uma maior predisposição à aprendizagem, o indivíduo sente-se mais seguro e confiante naquele que “toma conta dele”, porque os relacionamentos fortes e próximos geram impacto no desenvolvimento da aprendizagem do indivíduo. Toda a aprendizagem é regida por uma área cerebral que está ligada à emoção e é facilitada pela afectividade, que cria vínculos fortes desta à acção.

Na sua entrevista Elsa Santos referiu a sua admiração pela forma como a sua professora de química explicou na aula a composição de determinadas moléculas. Foi isso que a levou a seguir uma formação para aprofundar melhor aqueles conhecimentos e hoje segue uma carreira na área da química.

Já Peter Drucker, refere que as pessoas não devem ser geridas. A tarefa é liderá-las. A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específico de cada pessoa, porque as pessoas precisam ser tratadas cada vez mais como parceiras e já não como empregadas. Não se pode dar ordens às pessoas, é necessário persuadi-las e dar o exemplo.

Também foi referido ao longo das várias entrevistas o conceito de dom, para melhor definir o conceito da perfeição, que são características de génio, sendo este equiparado a um conceito genético, quase como fora do controlo do homem, algo superior, como Deus, visto serem características que nascem com o indivíduo.

As várias interpretações relativamente ao conceito de génio não foram definidas com muita clareza. Como surge a perfeição? Porque é que há indivíduos que mais rapidamente conseguem alcançar os objectivos e que se destacam dos outros? As características sobre a genética do indivíduo nos entrevistados foi pouco explorada, já que alguns candidatos remeteram este assunto apenas para as características inatas e não alcançaram o desenvolvimento mais profundo no fluxo mental do indivíduo, pois implicitamente referem uma característica complexa e a maior parte dos entrevistados não dispunham de certezas e conhecimentos científicos que lhes permitissem desenvolver a questão no campo genético.

Citam o conceito do percurso de talento como testemunhos vividos e como referências de exemplos de sucesso no mundo profissional e de grande satisfação, o que trouxe ao trabalho uma maior prova de exemplos de comportamentos.

Referem as suas experiências de empenho como evidências para provar que os variadíssimos sentimentos que experimentaram foi a grande alavanca para hoje reconhecerem que foi um percurso de sucesso, especialmente para a sua própria felicidade e realização na utilidade aos outros.

Apontam como negativo o facilitismo no sentido em que um indivíduo nasce com vantagens genéticas que, por vários motivos, não são aproveitadas e exploradas, o que poderia ir ao encontro da utilidade aos outros e até à da sua própria felicidade.

Na pesquisa que foi elaborada, de acordo com as entrevistas feitas, ressalta a necessidade da existência de um sentimento, como a chave para abrir a porta do caminho certo, ou seja, quando o indivíduo descobre a grande satisfação e prazer em concretizar algo, vai querer repetir a experiência porque se sente feliz e logo investe, com ou sem intenção, numa determinada tarefa porque é o que lhe dá prazer, devido ao gosto que por ela sente. Esse sentimento responde ao conceito de fluir, é percorrer o caminho sem esforço aparente.

6. CONCLUSÕES

Cada pessoa é única, facto este que resulta da sua particular constituição genética e também das influências ambientais que vai conseguindo captar ao longo da vida. A essência do ser humano é o fenómeno da cognição, uma capacidade que emerge da interacção entre a constituição genética e a cultura. A importância dos genes no desenvolvimento da individualidade é hoje evidente e sabe-se até que ponto modulam as impressões que cada pessoa recebe do ambiente.

Para que os genes se expressem, para que eles possam manifestar-se, têm de ser apoiados por contribuições de muitos outros factores que são alheios à constituição genética. Diversos actos instintivos ou inatos com o tempo vão-se modulando à medida que se repetem, aperfeiçoando-se uns e alterando-se outros, por meio de uma certa adaptação ao meio ambiente, no intuito de uma maior eficácia. Se as condições ambientais se alteram, eles podem até ser redireccionados. O cérebro humano resulta da constituição genética, enquanto a mente se vai desenvolvendo também através das vivências ambientais e dos contextos social e cultural que ela própria selecciona e vai modulando. Podemos dizer que hoje as diferenças nas características psicológicas e comportamentais dos indivíduos resultam de um equilíbrio entre os factores ambientais, educacionais e genéticos.

Como conclusões principais, destacam-se características de talento, os meios para atingir o caminho, ou seja, antes de se descobrir o talento tem de haver algo que nasce no homem que o atrai para estar disposto a realizar algo onde é necessário muito empenho.

Podemos concluir que talento é um atributo que se desenvolve através de vários factores, desde o seio familiar onde nascem, as oportunidades que se lhes vão proporcionando, com as limitações, dificuldades e desafios que o individuo vai vivendo ao longo da sua vida.

A afectividade, é uma das características principais para estabelecer determinadas escolhas, sejam elas conscientes ou inconscientes quando são tomadas. Sendo esta característica a que determina a nível emocional o sentimento do indivíduo, e como para fazer crescer talento é necessário sobretudo o sentimento, conclui-se que a fonte está na emoção que o individuo alimenta para criar algo.

Seguidamente surgem outras características.

Os homens não são todos iguais em talentos; mas podem sê-lo no esforço: “Não negligencies o dom que há em ti ... Ocupa-te destas coisas, dedica-te inteiramente a elas, para que o teu progresso seja manifesto a todos.” (1 Tm, 4:14-15).

Porque talento requer treino intensivo; treino intensivo requer grandes quantidades de energia, para criar energia é necessário matéria para realizar algo, essa matéria podemos chamar a alavanca para criar talento, a fonte da energia; energia é o sentimento que move um comportamento, sentimento este que normalmente consideramos uma qualidade interior, embora tenha que de ser provocado e motivado pelo mundo exterior.

A motivação exterior é o que gera a fonte para a ignição da transformação do sentimento em energia para continuar e realizar algo, que podemos chamar o fluxo. É também a possibilidade de alcançar a sabedoria de viver plenamente. Se não assumirmos a direcção de nossa vida, ela será controlada pelo mundo exterior para servir propósitos alheios. Precisamos descobrir como viver por conta própria. A solução é desafiarmo-nos com tarefas que exijam alto grau de habilidade e compromisso.

É importante dizer que o fenómeno da paixão não escolhe sacrifícios, embora aos olhos daqueles que não estão apaixonados por determinadas coisas algumas tarefas pareçam ser um enorme sacrifício como, por exemplo, o caso da investigação que geralmente só depois de inúmeros anos em que se conseguem grandes resultados.

Quando há o sentimento de paixão, há inspiração, as ideias surgem, fluem, a criatividade aparece.

Depois surge o sentimento da generosidade, ou seja, ama-se tanto que se quer dar o seu melhor, há um prazer enorme de fazer perfeito, quase como a necessidade de mostrar/exibir aos outros a sua obra-prima em proveito deles.

Ao longo das entrevistas e da pesquisa sobre o conceito de talento e génio, o estudo conclui que independentemente do trabalho e dedicação é necessário sentimento para mover o comportamento do indivíduo, porque o essencial é levar a sério a felicidade: “«A felicidade», escreveu Viktor Frankl, «não pode ser perseguida, deve fluir.» Mas donde fluirá? Essa questão tem afligido a humanidade desde que esta existe” (Pink, 2009, pp. 240-241). A felicidade deriva de uma mistura de factores; todos podemos aprender a alcançar os níveis superiores das potencialidades que conduzem a ela dos quais ela pode fluir. É necessário ir construindo, procurando o sentido da vida a partir das nossas íntimas descobertas, conhecer as nossas maiores forças e empregá-las ao serviço de algo maior do que nós mesmos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, Sandra, & Wang, Sam. Tavares, D. (tradução). *Cérebro Manual do Utilizador*. (1ª Edição). Lisboa: Editora Pergaminho. 2009.
- Almeida, L. B. *A Educação dos Genes*. Lisboa: Gradiva Publicações. 2009.
- Bancaleiro, José. *Gestão de Activos Humanos no Século 21*. (1ª. edição). Lisboa: Editora RH. 2008.
- Bancaleiro, José. Inventariação de Talento. In *Executive Letter*, n.º 11. Porto Salvo: Stanton Chase. 2010.
- Bandura, A. *Social cognitive theory: An agentic*. *Annual Reviews Psychologist*. 2001
- Bardin, L. Reto, L. & Pinheiro, A. (tradução). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. 2009.
- Bíblia Sagrada. (5ª. edição). Lisboa: Difusora Bíblica. 2008.
- Câmara, António. *Voando com os Pés na Terra*. Lisboa: Bertrand Editora. 2009.
- Coyle, Daniel. Guedes, A. (tradução). *O Código do Talento*. (1ª. Edição). Alfragide: Publicações Dom Quixote. 2009.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. Amado, M. (tradução). *Fluir*. Lisboa: Relógio D'Água Editores. 2002.
- Cunha, M.P. & Rego, A. & Cunha, R.C. & Cardoso, C.C. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (5ª. edição). Lisboa: RH Editora. 2004.
- Damásio, António. *O Livro da Consciência*. (1ª. edição). Lisboa: Circulo de Leitores. 2010.
- Drucker, P. *Desafios da Gestão para o Séc.XXI*. Lisboa: Editora Civilização. 2000.
- Fields, R.D. White Matter Matters. In *Scientific American*. 2008. pp.54-61.
- Fields, R.D. Myelination: an Overlooked Mechanism of Synaptic Plasticity?. In *Neuroscientist II*, n.º 6. London: 2005, pp. 528-531.
- Finuras, Paulo. *Gestão Intercultural*. (2ª. edição). Lisboa: Edições Sílabo. 2007.
- Finuras, Paulo. *Humanus Pessoas Iguais, Culturas Diferentes*. (1ª. edição). Lisboa: Edições Sílabo. 2010.
- Fortin, M.F. *O Processo de Investigação da Concepção à Realização*. (2ª. edição). Lisboa. Lusociência. 2000.
- McLuhan, Marshall. Silva, J. (tradução). *Compreender os Meios de Comunicação*. Lisboa: Relógio D'Água Editores. 2008.
- Nasbitt, John. *Global Paradox*. London: Nicholas Brealey Publishing. 1949.

- Oliveira, H. O Rapaz que Domou o Vento. In *Revista Cais*. Lisboa: Editora Executiva Portal VER. 2010. p 148.
- Patton, M.Q. *Qualitative evaluation and research methods*. (2ª edição). Newbury Park: Sage publications. 1990
- Pereira, A.B. *Coaching em Portugal*. (1ª. edição). Lisboa: Edições Sílabo. 2008.
- Pink, D.H. Marinho, A. (tradução). *A Nova Inteligência*. (1ª. edição). Alfragide: Academia do Livro. 2009.
- Polit, D. & Hungler, B. *Investigación Científica en Ciencias de la Salud*. México: Interamericana. 1991.
- Santos, J.R. *Conversas de Escritores*. (1ª. edição). Lisboa: Edições Gradiva. 2010.
- Silva, P.P. É Preciso Talento para Identificar Talento. In *Intra Director de Recursos Humanos*. Lisboa: Edição José Branco. 2010.
- Stacey, Ralph. Silva, J. (tradução). *A Gestão do Caos*. (1ª. edição). Lisboa: Publicações D. Quixote. 1994.

