

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário/Guião

Questionário/Guião a Profissionais sobre o Conceito de Talento

1. Quais os critérios para si quando define um profissional talentoso?
2. Se tiver de avaliar talento e génio como é que diferencia a inovação da criatividade?
3. Se tiver que avaliar as características de um talento, daria mais importância à capacidade intelectual ou às atitudes?
4. Quais as maiores características que se destacam de um talento quando se encontra em situações de escolhas difíceis comparando com outra pessoa sem as características de talento?
5. Quando falamos de aptidões pessoais ou profissionais mais desenvolvidas, atribui essas características a treino? Ou seja para si talento é fruto de muito trabalho e de experiência?
6. E quando ambas as coisas estão em desequilíbrio, ou seja muito treino e pouca experiência e vice-versa?
7. Como é que se sentiu ao ter de tomar uma decisão profissional difícil, sem qualquer experiência no assunto?
8. A experiência supera a teoria? E vice-versa, ou seja ambas estão na mesma distância? Uma pessoa com muita experiência pode estar à mesma altura de uma pessoa que tenha muita teoria? E a que tenha muita teoria pode estar à mesma altura de uma com muita experiência?
9. Além de sabermos que o ideal está no equilíbrio, mas na sua opinião qual de ambas as situações é que tem mais vantagem?
10. Todos nós temos características talentosas, quais as suas, é muito bom a fazer o quê?
11. Como é que as descobriu?
12. E como é que as foi desenvolvendo? (contar um pouco a história e as oportunidades que foi tendo).
13. Ao pedir-lhe para ser criativo e comparar talento a uma peça (objecto) o que escolheria? E a um sentimento?

Anexo 2 – Entrevista 1 com Dr. Luis Matias

Lisboa, 25 de Janeiro de 2010

Entrevista ao Dr. Luis Matias, licenciado em Organização e Gestão de Empresas, idade 36 anos, Gestor Consultor.



1. Quais os critérios para si, quando define um profissional talentoso?

Um profissional com talento é uma pessoa que tem capacidade para a resolução de uma situação presente. Seja ela ou não uma questão concreta de resolução imediata mas perante determinada situação consegue de uma forma mais eficaz do que eficiente atingir um determinado objectivo. Tem a capacidade seja por questões pessoais ou intelectuais, por experiência de vida pessoal ou profissional, por esse motivo é que eu referi a eficácia, ou seja ser capaz de resolver uma determinada situação de uma forma mais eficaz do que talvez outra pessoa.

Não vejo talento como provavelmente a maioria das outras pessoas, como sendo uma coisa que é inata e que é deslumbrante. Vejo que uma pessoa talentosa tem de se dedicar muito e que advém do trabalho, do esforço, da capacidade e da experiência de vida que a pessoa adquire de um variado leque de vivências e que lhe permite enfrentar variadíssimas situações. Para mim o talento é mais isso do que propriamente ser genial, ser um génio é um pouco uma coisa transcendente que nós não conseguimos explicar muito bem.

2. Se tiver de avaliar talento e génio como é que diferencia a inovação da criatividade?

Obviamente que um talento gere as situações com criatividade, mas eu penso que aplica muito mais a criatividade em si do que determinados conhecimentos que tem ou conhecimentos que vai adquirir em relação a determinada situação, e é por esse motivo que digo que talento advém do trabalho.

O que eu chamo um génio é um atributo de uma qualidade que está mais inata na pessoa e que tem a ver muito mais com a criatividade inovadora. A questão da criatividade é um pouco difícil de explicar aqui, porque eu vejo a aplicação da criatividade num talento enquanto num génio eu vejo inovação, eu atribuo a um génio por exemplo a descoberta de algo, a novidade em si.

Se falarmos em termos de ciência eu atribuo essa característica a uma pessoa que consiga criar algo de novo, inovador e que essa inovação, noticia se destaque numa população, num mercado num sector de actividade num país, penso talvez que a capacidade que a pessoa tem nasce na qualidade de génio. Penso que isso é inato, ou seja é qualquer coisa que nasce com a pessoa

embora não se trabalhe essa característica, é uma aptidão pouco trabalhada, se é que a aptidão pode nascer conosco. Embora eu atribua essa qualidade a algo transcendente que eu não consigo explicar mas caracterizo essa pessoa como gênio porque essa pessoa trouxe algo inovador sem trabalho.

3. Se tiver que avaliar as características de um talento, daria mais importância à capacidade intelectual ou às atitudes?

Não sei responder. Talvez às atitudes, porque ambas as coisas estão interligadas, e a atitude é também um resultado da capacidade intelectual.

4. Quais as maiores características que se destacam de um talento quando se encontra em situações de escolhas difíceis comparando com outra pessoa sem as características de talento?

Nem sempre o nosso trabalho se diferencia por mais capacidades intelectuais do indivíduo, penso que não seja esse o motivo que leva uma pessoa a fazer o trabalho melhor ou a destacar-se, embora as atitudes da pessoa para mim são muito importantes quando me refiro a um talento.

O esforço e a dedicação tanto pessoal, profissional, no campo social ou intelectual e até a nível cultural, no caso de alguém escrever um livro, penso que é muito mais importante, a aptidão ou atitude da pessoa. A atitude distingue uma pessoa talentosa.

5. Quando falamos de aptidões pessoais ou profissionais mais desenvolvidas, atribui essas características a treino? Ou seja para si talento é fruto de muito trabalho e de experiência?

Para mim, talento representa muita experiência, treino e dedicação, como referi na primeira questão.

6. E quando ambas as coisas estão em desequilíbrio, ou seja muito treino, experiência e pouca teoria e vice-versa?

Pode não ser uma pessoa talentosa, ou seja não vem só do treino e de muita experiência. A pessoa pode continuar a treinar, mas não apresentar capacidade para resolver a situação com eficácia. No caso de muita teoria e pouco treino não é suficiente também, porque a sua capacidade não é desenvolvida e treinada e o seu talento vai apagando.

7. Como é que se sentiu ao ter de tomar uma decisão profissional difícil, sem qualquer experiência no assunto?

Defrontei-me variadíssimas vezes com essas situações e aquilo que me preocupava é engraçado, não era o medo, porque todos temos medo sejamos mais ou menos talentosos.

Duas ou três situações que me lembro e que vão de encontro àquilo que me acabou de perguntar, são essas que estou a pensar agora: O que me preocupava era com o resultado e a forma como atingir a meta, obviamente com medos mas não prejudiquei esse fim em proveito desses meus receios. Eu teria de começar por aí para poder evoluir e ganhar a minha

experiencia nessa determinada área que eu não conhecia e uma das formas seria eu analisar à posteriori como é que eu lidava com determinadas situações que eu desconhecia à partida quando era forçado a decidir. É importante passar pela situação, fazer-nos sentir o que é estar a viver uma situação, passar pelas nossas emoções, sensações como é viver aquela determinada situação.

Quanto à experiência eu questiono o que é uma pessoa ter experiência? Tenho o hábito de dar o exemplo de uma pessoa que goste de viajar.

Há o caso daquelas pessoas que dizem que gostam de viajar mas basicamente o que elas gostam é de marcar quilómetros. As pessoas vão por exemplo à Madeira e dizem: que estiveram no Funchal, no Caniço, estiveram não sei onde, correram a ilha toda ou então dizem: - Conheço muito bem a Europa, estive em Berlim uma tarde, depois fui a Amesterdão uma manhã, já fiz quase toda a Europa.

Por mim essa pessoa não gosta de viajar, essa pessoa não viaja. Uma coisa é nós viajarmos, outra é aterrarmos e descolarmos no aeroporto, mas essa pessoa não viaja, é o caso dos assistentes de bordo não viajam, mas transportam-se.

Eu comparo a experiência com esse exemplo. Quanto a mim é necessário nós defrontarmo-nos com determinadas vivências, encontrarmos uma forma de lidar e responder a determinadas situações mesmo que não as conheçamos, porque é muito cómodo nós decidirmo-nos e depararmos com determinadas situações quando já conseguimos controlar ou prever qual vai ser esse resultado não é? Mas isso não nos faz evoluir na nossa experiência. Experiência é necessário tempo, dedicação, viver as etapas até à meta, senti-las, perceber porque é que funcionam num determinado modo, ir mais longe, questionar-se experimentar constantemente.

8. A experiência supera a teoria? E vice-versa? Ou seja ambas estão na mesma distância? Uma pessoa com muita experiência pode estar à mesma altura que uma pessoa que tenha muita teoria? E a que tenha muita teoria pode estar à mesma altura daquela que tenha muita experiência?

Eu penso que não as podemos colocar no mesmo patamar. Seria muito leviano dar uma resposta completamente sim ou completamente não. Podemos ter pessoas muito talentosas sem muita teoria ou sem muita experiência, eu não acredito que uma pessoa seja um talento se tiver só teoria, independentemente da sua capacidade intelectual, acredito num talento se com base na experiência essa pessoa foi ganhando e cruzando com a sua capacidade intelectual ambas as coisas, por este motivo eu não as coloco no mesmo patamar.

9. Além de sabermos que o ideal está no equilíbrio, mas na sua opinião qual de ambas as situações é que tem mais vantagem?

É difícil distinguir qual de ambas situações tem mais vantagem. Uma pessoa que tenha muita experiência por si só, ou seja uma pessoa que faça rotineiramente determinada função tem experiência apenas naquela função. No entanto essa pessoa não é forçosamente um talento apenas porque tem experiência, é preciso mais, é necessário alguma paixão, prazer naquilo que se faz, independentemente da rotina até levar quase a uma perfeição.

No talento também é necessário o envolvimento, a naturalidade, o simples que fascina.

O olhar-mos para aquela pessoa e quase pensarmos como é fácil o que ela está a fazer, mas eu não consigo nem de longe fazer aquilo.

Agora uma pessoa que pela experiência consiga sedimentar conhecimentos teóricos que não os que tinha anteriormente, essa pessoa para mim pode ser talentosa numa determinada função porque tem a vantagem da experiência que foi adquirindo e ter conseguido cruzar conhecimentos que foi descobrindo.

No entanto eu dou mais importância à experiência, contudo reforço que a experiência sem teoria não significa talento (ou seja o conhecimento em si), embora não apresente características de talento pelo desenvolvimento através da sua capacidade cognitiva para gerir a experiência.

10. Todos nós temos características talentosas, quais as suas, é muito bom a fazer o quê?

A tomar decisões sobre pressão.

11. Como é que as descobriu?

Com a experiência, porque tinha de tomar decisões bastante atribuladas, com stress e com muito prazer.

12. E como é que as foi desenvolvendo? Pode contar um pouco a história e as oportunidades que foi tendo?

Pode ter havido alguém que me alertou para a minha capacidade de tomar decisões em circunstâncias bastante atribuladas e de muito stress, mas é um trabalho meu e o prazer que eu tinha e que tenho e mesmo que algumas das vezes eu penso que poderia ter tomado outra decisão, naquela circunstância, naquela situação, mas ela já está tomada e não volta a trás.

Contudo aquilo que me levou a descobrir que eu tinha aptidão e conseguiria fazer bem e o faria bem, foi como disse com a experiência e todo o prazer que eu tinha naqueles momentos, o meu envolvimento era um risco que eu queria correr embora muito natural.

Comecei a ter resultados que me começavam a agradar, a diminuir o meu receio perante determinadas situações que me eram colocadas e que havendo alguma semelhança nas situações que me eram colocadas ou que me despertavam em mim determinados sentimentos que eram os mesmos apesar das situações serem diferentes.

Descobri conseguir controlar determinados receios, ser eficaz perante determinada situação como referi no início desta entrevista. Muitas vezes estas situações são tomadas em oposição àquilo que nós sentimos como pessoas e não como em relação a determinada situação, porque muitas das vezes eu vejo-me forçado a tomar determinadas situações e que tenho a certeza que faço bem contudo perante situações ou pessoas custa-me muito pessoalmente tomar algumas decisões porque eu também sou um ser humano (como decidir situações difíceis, gerir falências ou seja estar do outro lado de uma situação financeira mal gerida e saber contudo que a minha decisão firme, não vai dar mais oportunidade àquela determinada empresa continuar a

sobreviver, A minha decisão é o resultado para o fecho de uma empresa devido à má gestão, o que chamamos a falência naquela empresa).

Posso referir também outro exemplo, presentemente empresas contratam os meus serviços para despedir pessoas porque não tem a capacidade para gerir o *downsizing*, porque trabalham directamente com elas e preferem pagar para esse trabalho ser efectuado. Já tive pessoas sentadas há minha frente para eu negociar o despedimento que tinham idades para serem meus pais meus avós, pessoas que trabalham nessas empresas há 40 anos e a decisão tem de ser tomada. Eu sei que a faço bem e tenho sucesso nos resultados. Correm sempre muito bem as negociações.

13. Ao pedir-lhe para ser criativo e comparar um talento a uma peça (objecto) o que escolheria? E a um sentimento?

Um objecto - Uma obra da Joana Vasconcelos.

A persistência, embora não queria que fosse esse sentimento porque uma pessoa pode ser muito persistente e pode não ser talentosa, sendo assim digo a perseverança.

Anexo 3 - Entrevista 2 com Juíza Helena Leitão

Lisboa, 01 de Fevereiro de 2010

Entrevista com a Juíza Helena Leitão, licenciada em Direito, idade 33 anos, Juíza.



1. O que é para si um profissional talentoso?

Talento faz-me sempre pensar em criatividade depois há profissões em que essa parte do talento fica muito reduzida, no caso da minha profissão quando eu defino um bom ou um mau Juiz dificilmente uso a palavra talento, porque nos leva mais para a criação artística, não necessariamente ser escultura ou pintura, literatura, mas alguma coisa que nos faz ultrapassar os limites, ir para além de, por exemplo a função de Juiz por inerência é uma área que não identifico talento.

2. E como é que define um Juiz talentoso, ou um Juiz que se distingue dos outros na sua função?

É um profissional que é ponderado, uma das características para um juiz se destacar é quando sabe perfeitamente decidir com bom senso, este é o primeiro critério.

Segundo critério de ser uma pessoa com muito espírito prático, o pragmatismo, hoje em dia é fundamental numa boa decisão. O terceiro critério é a eficácia, tem de ser uma pessoa que se preocupe com a eficácia.

3. Como é que define eficácia neste sentido?

Rapidez de decisão e capacidade de perspectivar todo o contexto do problema que nos é dado a resolver, é muito importante.

4. Então porque é que uns são melhores do que outros, porque é que uns têm mais eficácia, mais rapidez, e as características que definiu, ou seja o que é que as leva a diferenciar umas das outras?

É um resultado que tem haver com aquilo que eu penso, nós somos o resultado das nossas experiências, portanto uma pessoa que tenha crescido e que tenha atingido a sua maturidade sempre procurando a melhor situação e sendo posta em situações que tem de analisar tudo e que tem de dar uma resposta rápida e eficaz, sem dúvida essa pessoa é muito melhor Juiz do que um outro Juiz que tenha estado fechado numa sala de estudo ou numa biblioteca só a ler livros. Penso que seja muito mais importante uma pessoa que tenha sempre vivido as coisas do que uma pessoa que tenha procurado o saber só nas fontes estanques do saber, o Juiz tem de ser uma pessoa com experiência de vida. E a experiência de vida não é necessariamente de idade é uma questão de ser uma pessoa que está sempre alerta de tudo o que se passa à tua volta, ser sensível ao que o rodeia.

5. Então a experiência tem um peso diferente do peso da teoria?

É típico meu dizer em determinados casos de que aquela pessoa não sabe nada da vida, não quer dizer que aquela pessoa não saiba alguma coisa, mas passar por coisas, contactar e enfrentar realidades muito diferentes, dá-nos outra experiência, no caso daquelas pessoas que vivem sempre muito dentro das mesmas experiências ou seja que não diversificam as experiências, são muito piores Juízos na minha opinião.

6. Ao longo da sua formação académica, verificou que houve alunos bons e uns que se destacavam, embora não quer dizer que seriam uns óptimos Juízes, concorda?

Sim, pode ser ou pode não ser.

7. Como por exemplo?

Curiosamente, os meus melhores colegas de curso, não foram para Juiz de todo, ficaram como professores na Faculdade e dificilmente eu os viria como bons Juízes.

8. Porquê?

Porque perante uma questão relativamente simples, essas pessoas que desenvolvem um raciocínio muito teórico (faço aqui uma salvaguarda) isto apenas uma regra geral, não quer dizer que um excelente aluno não pode ser um óptimo juiz e que os menos bons ou médios sejam todos bons Juízes, não é isso.

9. Porque é que pensa que um óptimo Juiz tem de ser uma pessoa que vivenciou através da experiência.

Uma característica muito importante num Juiz é uma pessoa que se sabe colocar no lugar do outro e há uma segunda questão que é um Juiz não pode ser uma pessoa preconceituosa e as pessoas que tem normalmente pouca experiência de vida são pessoas muito preconceituosas.

10. Como por exemplo?

Vou dar um exemplo muito concreto, por exemplo a condução com o álcool que é um dos fenómenos mais preocupantes da nossa realidade jurídica, nomeadamente a nível do ordenamento jurídico ou penal é o problema que nos assusta a todos nós, porque estamos sujeitos tanto a sermos vítimas de um acidente causado por alguém embriagado mas o que as pessoas pouco reflectem sobre isso é que facilmente qualquer um de nós sem ter consciência disso facilmente pega num carro depois de ter bebido alguma coisa e eu costumo dizer que o crime de condução em estado sob o efeito do álcool é um crime que nos mostra muito quanto ténue é a fronteira entre o criminoso e o cidadão integrado porque nós facilmente passamos a fronteira.

Ou seja eu tenho o hábito de sair à noite e gosto muito de jantar fora e bebo vinho sempre à refeição e tenho o cuidado de sair sempre de táxi, eu nunca levo o carro porque nem se quer quero dar a hipótese de isso me acontecer, mas eu não posso negar que estou muito alerta dessa questão em virtude do exercício das minhas funções.

11. Sendo assim a experiência nesta função corresponde à necessidade da consciência em si dos acontecimentos?

Sim, por exemplo um Juiz que não beba e que não saía à noite dificilmente conseguirá perceber que aquela pessoa que ele está a julgar por um homicídio ou integridade física provocadas pelo efeito do álcool não deveria ter feito aquilo, não é de forma alguma desresponsabiliza-lo, mas o pôr-se no lugar do outro, não é o desculpabilizar mas é saber que aquilo pode acontecer a qualquer pessoa e que portanto não é por a pessoa a fazer aquilo que diz que é uma má pessoa, ou completamente inconsciente. Eu costumo dizer que os juízes não julgam pessoas julgam factos porque a pessoa que está ali perante nós, não nos cumpre a nós fazer juízos morais sobre elas, mais uma vez elas são fruto de um conjunto de experiências que estão para trás e portanto não nos cumpre julgar aquela pessoa em concreto. Posso também dar outro exemplo que já me aconteceu quando julgo em colectivo.

Um julgamento em colectivo quer dizes que em vez de ter apenas um Juiz, vai ter três Juízes, é um colectivo de Juízes sobre crimes mais graves e regra geral e curiosamente, pelo menos até agora eu tenho sido a mais jovem entre os colectivos. Já me aconteceu sair desses colectivos e não obstante ser a mais nova ficar perplexa ouvir, uma ou duas vezes um colega meu julgar a pessoa em si, dizendo que a pessoa é mentirosa ou outra coisa qualquer. Não é isso que se pretende de um julgamento nem de um Juiz porque efectivamente não temos que os julgar como pessoas mas sim os factos que elas praticaram. O que a pessoa fez durante a vida, se já cometeu outros crimes, se tem uma família, se sempre trabalhou, isso pode ser importante para efeitos de valoração da pena, agora saber se ela é culpada ou inocente em virtude se a pessoa transparece dureza ou simpatia não nos cumpre a nós isso. É nesse caso que eu me refiro que esses Juízes sabem pouco da vida, até porque há juízes muito jovens, com vinte e seis e vinte e sete anos e facilmente tendem “a cair” nestes raciocínios tão perigosos no exercício das nossas funções.

Gostaria de dar ainda outro exemplo que também acho que é muito presente na nossa sociedade, o caso da pedofilia, ou seja um Juiz quando julga um caso destes não deverá fazer nenhum juízo se aquela pessoa é nojenta ou outro atributo qualquer.

O Juiz tem sim que julgar aquilo que ele praticou e depois tem que valorizar o seu historial, saber se o que acontece, se teve uma família tratou bem dos filhos tratou bem da mulher ajudou a família quando tinha mais problemas, teve uma vida profissional repreensiva criou postos trabalhos.

Portanto uma pessoa preconceituosa muito fechada ao mundo, à vida, tem tendência para ser um mau Juiz e nestes casos inicia muitos juízos de valor que vão contra àquilo que se espera de um Juiz. É uma situação um pouco difícil porque a sociedade é muito espontânea.

Quando costume ver o jornal o “Correio da Manhã” digo que é o país real, é um jornal que eu classifico como mau, mas tem as notícias do país real, os homicídios, os acidentes, os escândalos que andam por aí e sente-se muito o que é a realidade portuguesa e quando noticiam que um ladrão foi detido, ou um pedófilo, ou um jogador que foi mandado para casa depois de ter sido sujeito a uma medida de coação, é curioso ver os comentários dos leitores, porque são sempre muito emotivos e muito à ideia de justiça retributiva que é olho por olho, dente por dente o que é o oposto dos valores que foram consagrados no nosso sistema jurídico mas lá está

se um Juiz se deixa levar por esses atributos e emoções do julgar do país real, o seu julgamento está a ir ao encontro dos sentimentos à flor da pele, mas não está a cumprir com a sua função.

12. Com todos os exemplos que menciona o que é para si é um profissional com referência, aquele que se destaca dos outros como é que nasceu?

É a forma como consegue resolver os problemas e a também a rapidez a facilidade com que depara os problemas e depois há o talento que é inato, supostamente a generalidade é a transpiração e a inspiração, sem dúvida que não só essa questão da experiência mas há coisas que são inatas e depois eu acho que também é muito importante como nós gerimos o processo de introspecção, e depois não só a questão da experiência, porque até temos essa experiência, mas depois até temos que reflectir muito sobre ela e esse processo de reflexão nem todas as pessoas tem essa capacidade porque depois o resultado desse processo de introspecção e reflexão permite-nos resolver muito melhor as coisas e perante um problema vamos muito mais ao cerne da questão e conseguimos muito mais identificar os pontos que são necessários resolver e penso que tem haver com isso. No entanto eu admito que seja uma parte mínima, mas há sempre uma parte que é inata e depois essa parte inata tem que ver se nós a soubermos ou não desenvolver ao longo da nossa vida sem dúvida.

13. Como é que se distingue dois talentosos Juízes que tem grandes dificuldades?

Um Juiz verdadeiramente talentoso na minha opinião é uma pessoa que está sempre no controlo da situação.

14. O que é que isso quer dizer?

Quer dizer que perante as grandes dificuldades que nós temos, como o exemplo, porque já vivi na minha vida algumas experiências.

O juiz tem o poder de auto-controlo de tal forma que sabe não só que os outros esperam dele esse autocontrolo como mesmo que esteja em revolução dentro de si, jamais o deixa transparecer, porque sabe que aquelas pessoas que estão ali á frente esperam isso dele. Portanto vai respirar fundo vai acalmar-se e vai encarar a dificuldade perspectivando um lema de que eu gosto muito: tornar fácil o difícil dar-nos a visão do impossível, logo eu acho que também é uma característica muito importante de um Juiz talentoso estar perante situações de grande tensão, porque nós temos muitas. Estar sob controlo, saber o que se está a fazer, jamais perder o controlo de se tornar irascível ou arrogante e por muito que esteja preocupado e ansioso porque está ali a acontecer à sua frente, está sob controlo. Estas são características é de um Juiz talentoso, sem dúvida, isso é muito importante nos Juízes mais novos, algumas das críticas que foram colocadas aos Juízes mais novos quando são inseguros é a forma deles lidarem com a situação de tensão que não estão a saber controlar, é a arrogância, e precisamente uma pessoa jovem nessa situação de tensão que não mostra essa arrogância é também um Juiz talentoso sem dúvida.

15. As características que focou são muito de aptidão pessoal, diferencia muito o talento da aptidão pessoal?

Porque quando nós somos seleccionados nos centros de estudo judiciários as nossas provas são teóricas depois passamos a provas orais com uma entrevista e depois supostamente quando estamos na formação, no C.E.J., estamos dois anos sob grande pressão.

16. Porquê?

Porque é formação/avaliação, ou seja avaliação contínua diária e portanto podemos ser sempre convidado a sair se não obedecermos ao perfil que é desejado a um Juiz e depois consoante a nossa *performance* durante dois anos, dão-nos uma nota final e nós somos graduados e conforme a nossa graduação são as opções para o resto da vida, são condicionadas, primeiro porque só os melhores poderão optar entre magistratura judicial (ex. juiz ou ministério público) e os melhores classificados escolhem as melhores Comarcas, as mais próximas de casa as que tem o trabalho melhor organizado, é uma coisa muito importante estamos dois anos sob pressão ali e é curioso porque durante esses dois anos há pessoas que claudicam imediatamente nos primeiros meses entram em roda livre. Não dormem não param de estudar perdem-se completamente na teoria e depois rebentam e manifestam logo algumas manifestações de personalidade psicóticas, etc., outra coisa, isto foi uma critica que eu já verbalizei ao C.E.J. é que muitas vezes pessoas que deram sinais que iriam ser maus Juízes, pessoas com o carácter debilitado, pessoas que não tem uma personalidade assertiva que portanto acabam por se ir demasiado a baixo com situações perante as dificuldades do C.E.J. passam facilmente por cima do próximo não por necessariamente serem más pessoas, não é por aí, mas porque o carácter perante situações de pressão não é assim tão forte que lhes permita manterem-se centradas nos seus valores e portanto isso é mais uma característica importante e curiosamente as pessoas acabam por ficar bem classificadas porque até têm boas notas.

17. E tão importante ou é mais importante a atitude do profissional, ou seja a maturidade da pessoa ou o conhecimento a nível de teoria?

Sem dúvida que é a experiência pessoal e o carácter da pessoa.

18. Carácter para si o que é que define?

A maturidade, até porque se a pessoa gosta e procura a perfeição, aliás não vou dizer a perfeição, porque isso é muito perigoso mas que procura sempre o melhor de si é uma pessoa quando resolve a questão que necessariamente mesmo que não saiba qual é a solução teórica vai dar o melhor à procura da solução teórica que melhor se adapta aquela situação, não é uma pessoa que precisa de saber os livros todos de cor mas é uma pessoa que sabe ir à procura disso e portanto não tem necessariamente ser um óptimo teórico muitas vezes basta não precisar saber o que está lá, mas poder chegar até lá.

19. Ou seja sabe-se mexer, a capacidade intelectual da pessoa que advém do nosso processo de crescimento?

É essa ideia mesmo, o sabe-se mexer eu por exemplo sinto muito isso, que às vezes o mais importante quando eu vejo uma situação que eu não sei concretamente por exemplo as soluções da jurisprudência eu não me aflijo porque eu sei que se eu estudar um bocadinho vou pesquisar e vou chegar lá não é nada que ateste contra mim, e portanto eu acho que é muito por aí.

20. Todos nós temos características talentosas, embora há pessoas que ainda não as descobriram, se eu lhe perguntar o que é que tu sabes fazer muito bem?

Decidir.

21. Como é que descobris-te isso, motivaram-te ou foi com o tempo que descobriste que sabias bem decidir?

Foi com o tempo, sem sombra de dúvida.

22. Então conta um bocadinho a tua história?

A vida fez-me aprender a ver tudo o que rodeia uma situação ou problema, todas as vertentes que estão ali subjacentes e a identificar rapidamente qual é o cerne da questão e a ver quais as soluções possíveis qual é a melhor solução que serve todos os interesses à volta.

23. Mas tu agora estás de fora e consegues fazer essa avaliação. Como e que foste descobrindo isso?

Foi através dos bons resultados acho que acabei por me aperceber desde a adolescência desde que nós nos vamos recentrando em nós próprios, aquilo que eu pensava não só em relação a mim, mas também em relação aos outros que me rodeavam que não só as decisões que eu tomava em relação a mim própria acabavam sempre por se revelar as mais acertadas pelo menos nalgumas facetas na minha vida. Não todas porque isso é impossível e depois as próprias pessoas à minha volta eu apercebi-me que procuravam sempre a minha forma de perspetivar aquele problema e procuravam-me muito para eu as ouvir para eu as ajudar a resolver aquela situação e depois foi um encandear de situações e acabei por ir para direito que por si só é uma área que se debruça sobre problemas e depois acabei por experimentar a advocacia. Gostei mas eu precisava de ter a certeza que a forma como eu perspetivava aquela situação ia ser efectivamente assim.

A posição do advogado é muito a posição de parte e o Juiz é a supra parte e eu via-me muito mais supra parte do que conseguir-me comprometer com uma posição com a qual eu não me identificava porque eu olhava mais para a situação e procurava perspetivar qual a melhor resolução para aquilo do que propriamente defender a todo o custo uma posição e depois naturalmente acabei por seguir a advocacia.

24. O que é que sentes quando decides em momentos difíceis, especialmente quando estás naquela luta contigo própria?

Sinto prazer, sinto adrenalina, especialmente quando tenho processos de alguma complexidade que num percurso normal de um Juiz provavelmente não teria tido. Por exemplo o ano passado fiquei colocada como auxiliar no tribunal da Boa Hora e como toda a gente sabe é um tribunal que julga processos criminais de bastante gravidade. Fiquei os primeiros quatro meses, estive afecta em exclusividade a um processo que tinha sessenta arguidos e os respectivos advogados.

A primeira vez que eu entrei naquela sala e vi sessenta pessoas com mais ou menos sessenta advogados, ou seja cerca de cento e vinte pessoas todos desconhecidos com os quais eu nunca trabalhei. Perante este cenário, ao estar ali a julgar crimes graves senti adrenalina, o segundo

momento é por prazer, não sei se é o que eu vou fazer para o resto da minha vida porque não quero pensar nisso agora e a minha vida não é uma coisa estanca é uma coisa em movimento e poderá haver mudanças mas neste momento é aquilo que eu gosto de fazer, eu adoro aquilo que faço.

25. Então talento está ligada ao prazer, uma pessoa talentosa tem que ter muito prazer e por isso associa-se ao talento?

Sem dúvida, mas quando nos referimos mais ao lado artístico do talento eu penso que há aí uma parte que está ligada ao sofrimento, os grandes artistas, pintores e escritores, a grande obra quase sempre transmite o grande sofrimento, portanto o sofrimento numa maneira geral não é sinónimo de prazer.

26. Mas quando te referes ao sofrimento, também quer dizer esforço?

Sim, claro que sim, eu quando falo de prazer é quando faço um julgamento mas na verdade quando tenho de fazer a sentença e neste caso foi uma sentença complicada, estive cerca de um mês a escrevê-la eu senti sofrimento como é óbvio.

27. Mas também há uma grande realização?

Sim muita realização e consegui fazer, por exemplo eu li aquela acórdão em que eu pus as minhas capacidades e dei o meu melhor e nesse aspecto também nos dá uma grande satisfação o sofrimento.

28. Se te pedir para comparares talento a uma peça o que dirias?

Sapatos é uma obra de arte!

29. E um sentimento?

O amor é um sentimento maior e superior, é talentoso sublime.

30. Quando defines talento criatividade, achas que amor tem muita criatividade?

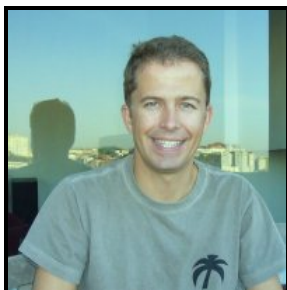
Amor é um sentimento maior do que nós próprios, mas amor por si só não basta temos que ser criativos talentosos para alimentar o amor. Amor precisa de ser alimentado como a maior parte dos sentimentos, como a amizade. Etc., e é preciso nós darmos-nos a nós próprias para alimentar esse sentimento.

Para amar também é necessário ser muito talentosa.

Anexo 4 – Entrevista 3 com Dr. Fernando Mota Soares

Lisboa, 15 de Março de 2010

Entrevista com Dr. Fernando José Mota Soares, licenciado em Direito, idade 37 anos, Advogado.



1. O que é para si um profissional talentoso?

Normalmente quando entrevisto candidatos para vir trabalhar nesta Sociedade de Advogados para vir trabalhar connosco, para além de analisar o Curriculum, geralmente pergunto-lhes: Então diga-me lá o que é que você tem para nos oferecer que outra pessoa nas suas condições não tenha? Porque temos outros candidatos para analisar e o que é que você acha que é diferente dos outros? Logo a sua pergunta vem ao encontro da minha.

Ou seja talento é uma pessoa que por algum aspecto especial, emocional ou técnico é uma pessoa que se distancia e se diferencia das outras no sentido em determinada perspectiva. Um talento é uma pessoa que numa determinada área, momento ou prisma procura atingir mais do que aquilo que é a média ou do que aquilo que é esperado por outras pessoas. Também é o que nós procuramos incutir em pessoas para trabalhar connosco e também as que já trabalham connosco, pessoas que devem oferecer e procurar dar mais do que aquilo que nós esperamos delas e por vezes até elas próprias.

2. Que características são quando diz que são pessoas de devem procurar dar um pouco mais, são características técnicas ou aptidões pessoais?

É uma mistura de várias coisas, obviamente a parte técnica, pessoas que tenham mais competências técnicas em determinadas áreas e que diga: - Olhe eu acho que sou melhor do que este ou aquele concorrente porque em determinadas áreas do direito ou em determinado aspecto técnico tenho mais conhecimento porque o meu percurso profissional habilita-me e permite-me a ter mais experiência e possibilita-me responder melhor. Faço isto melhor, ou pode ser uma pessoa que também já me aconteceu, olhe eu tenho muito facilidade em dominar vários idiomas e tenho excelentes aptidões no relacionamento com os clientes, ou sou um trabalhador incansável, etc.

3. E porque é que pensa que há colaboradores mais talentosos do que outros?

É um bocadinho aquela máxima: noventa por cento de trabalho, dez por cento de extraio inato e o resto é um bocadinho de concentração, repetição, ambição, essa parte talentosa constrói-se e cria-se muito. Mas pode haver pessoas que tenham uma capacidade de raciocínio extraordinário e que consigam no caso jurídico fazer ligações jurídicas extraordinários, mas mesmo que a

pessoa tenha isso pela própria natureza é também um processo de muito trabalho e desenvolvimento pessoal.

4. Na sua área como é que caracteriza um Advogado talentoso, ou seja quais são as características que para si definem um ótimo Advogado?

Primeiro acho que tem que ser uma pessoa muito equilibrada, tanto a nível intelectual como a nível emocional, com flexibilidade para desenvolver vários raciocínios porque no direito infelizmente ou felizmente não é tudo nem preto nem branco, há aqui vários tons de cinzento no meio e há pessoas que só conseguem ver as coisas em duas cores, ou é preto, ou é branco.

Por este motivo nesta área é importante que haja flexibilidade para que as pessoas consigam ver vários pontos de vista. Se nos aparece aqui pessoas com um processo ambíguo, nós não podemos dizer ao cliente, olhe o senhor não tem razão nenhuma. Primeiro não é esse o nosso papel, caberá isso mais ao Juiz e mesmo assim o Juiz quer é que argumentem os factos e depois dá uma argumentação dos factos, mas não somos nós que vamos dizer quem é que tem razão, se é a pessoa A ou a pessoa B.

Um talento aqui como bom Advogado, tem que ser uma pessoa que tenha muita flexibilidade, no sentido de poder aceitar vários pontos de vista e portanto perceber uma coisa que à partida até o pode contrariar, mas ter a flexibilidade suficiente de poder dizer, mas calma lá, esta minha intenção pode não estar completamente certa, ou pode haver aqui uma outra perspectiva que eu não avaliei, ter a capacidade de avaliar e desenvolver outras perspectivas. É importante ser uma pessoa responsável, depois tem que ser uma pessoa também bastante proactiva, que queira tentar ajudar a resolver problemas, porque esta é a nossa área.

Ora, quando procuram os nossos serviços, seja um cliente individual ou uma empresa, nós não estamos aqui para dizer o senhor não tem razão, temos de tentar ver a perspectiva que nos põe para arranjar uma solução e para isso é necessário que a pessoa seja equilibrada, proactiva e que queira procurar uma solução e queira resolver aquele assunto.

5. Embora na sua área há Advogados com essas características, mas há um que se destaca mais dos outros, pensa que seja mais pelo resultado ou porque de facto se destacam com outras características que são mais importantes?

Não acho que os resultados seja o fundamental, nesta área, uma pessoa pode-se destacar mais até ou tanto como pelo resultado ou pelo caminho que se trata para alcançar esse resultado, perante um problema que nos apareça, o traçar do caminho o ver as soluções, ou as alternativas face ao caminho. Ainda que o resultado às vezes não seja ainda o indicado. Quando a pessoa detecta e percebe que para se chegar ali ou para evitar uma consequência daquilo é possível fazer isto ou ter uma outra alternativa acho que é o Advogado que se destaca, ou que pode dar ao cliente alternativas porque também não é o Advogado que resolve tudo, embora seja um grande motor para o caminho da resolução, ou do entendimento.

6. Tem alguma referência de alguém seu conhecido que possa ser uma referência como um Advogado talentoso?

Além do meu pai, há vários, o meu pai é o mais natural entre todos, porque sempre me ensinou e eu fui aprendendo e nós por vezes nem temos essa noção.

À partida gostamos de ser litigantes, quando nos dão um processo, achamos que temos razão. No início somos litigantes, queremos levar aquilo para tribunal, quero mostrar ao meu cliente que tenho razão e que o Juiz nos vai dar razão, e o meu pai sempre me disse desde o princípio, é uma velha máxima de direito: que “mais vale um mau acordo que uma boa demanda” e portanto às vezes, ou seja o cliente até pode não ficar tão satisfeito, porque achou que se deu ali algo mais, mas não teve um processo que se arrastou 3 ou 4 anos, uma causa que pode estar com vários recursos durante muito tempo e que no fim o resultado para o cliente é favorável mas ele teve durante um longo tempo um grande desgaste em lidar com o processo, o esforço financeiro, em termos pessoais, em termos humanos, ter que disponibilizar pessoas para acompanhar aquele processo e que no fundo provavelmente no final dos quatro anos se a pessoa conseguisse retroagir um bocadinho e pensasse se eu tenho feito um acordo, logo na altura se calhar o acordo não me era tão vantajoso mas mais valia fazer naquela altura esse mau acordo do que ter aqui uma luta muito tensa.

7. Quais as características que atribui ao seu pai quando refere que é talentoso?

A rapidez, a ponderação, uma pessoa conseguir pensar um bocadinho para além do nosso instinto e portanto tentar ser racional. Com a experiência, aprende-se muito e aprende-se mais ainda com os erros e até ele próprio. Eu digo sempre às pessoas que trabalham comigo, o mais importante não é nós pensarmos que nós não vamos errar, somos todos humanos, vamos todos errar, não há super Juízes, não há super Advogados, todos vamos cometer erros, o que é importante é que nós aprendamos a errar bem, ou seja não cometer o mesmo erro por um lado e por outro lado conseguir aprender com os erros, a melhorar um processo para que não volte a acontecer de uma próxima vez.

8. Qual a característica mais forte de um talento neste exemplo?

A rapidez e a capacidade de decisão, porque às vezes os Advogados têm tendência a racionalizarem, matutarem demasiado nas coisas e depois não decidirem, o que também é um erro, porque não se resolve nada, enfim de se decidir escolher um caminho tomar uma acção e também ser uma pessoa ponderada.

9. Outro talentoso com características talentosas, embora outra pessoa que se recorde?

Por exemplo uma pessoa que conheço, mais nova, que é muito dotado tecnicamente e é muito impulsiva, isso as vezes também é bom, porque segue ali um impulso ou um instinto jurídico e quando consegue levar a dele avante ainda que um bocadinho às vezes contra tempos e marés, ou seja é uma pessoa que consegue arranjar uma solução jurídica que pode não parecer a mais defensável mas que está muito confiante naquela solução se foca muito naquela solução e que tem talento jurídico para resolver aquele processo. A autoconfiança na pessoa.

10. Essa impulsividade tem haver com a intuição, visto referir que é uma pessoa jovem, com pouca experiência?

Sim tem haver com a intuição da pessoa, com a personalidade, são pessoas muito dotadas, acreditam na solução, disparam logo, são confiantes e tentam-se manter obstinadas, por vezes a obstinação pode ser positivo, mas são pessoas muito confiantes e muito dotados tecnicamente.

Porque obviamente uma pessoa que decida eu vou fazer isto ainda que a maioria dos colegas me digam se calhar essa não é a maior solução, tem que ser uma pessoa que esteja muito confiante das suas capacidades e consiga desenvolve-las, mas que também pode depender da sua capacidade intelectual.

11. Quais são as características principais que procura numa pessoa quando vem trabalhar para esta Sociedade de Advogados?

Procuro pessoas que saibam trabalhar em equipa, porque também as nossas faculdades e as escolas não preparam as pessoas para trabalhar em equipa, as pessoas às vezes dizem que fazem os trabalhos em grupo, mas isso não quer dizer trabalhar em equipa.

Tem que ser pessoas que tenham um óptimo relacionamento interpessoal, porquê? Porque nesta área tem que se lidar com muitas pessoas.

Nomeadamente numa Sociedade de Advogados tem que se saber lidar com os colegas mais novos com clientes, com Juízes, com Ministérios Públicos, tem que ser pessoas com óptimo relacionamento interpessoal, até podem ser pessoas tímidas, já me aconteceu muitas vezes, eu próprio sou bastante tímido e esta profissão é boa porque obriga-nos a contrariar isso.

Tem que ser uma pessoa que saiba lutar essa luta da timidez, tem que ser uma pessoa que saiba lidar bem com as críticas, enfim isto não é como a matemática, há aqui várias equações no meio e tem que ser uma pessoa que saiba combater com isso, e que alguém lhe diga olha desta vez enganaste-te, este não é o melhor caminho e por vezes os talentos inatos não sabem lidar muito bem com a crítica. Pessoas muito talentosas têm grandes dificuldades em lidar com a crítica. Ou seja são pessoas muito capazes a nível intelectual, mas depois tem dificuldade em saber lidar com o erro, tem dificuldade em conseguir superar isso, ficam com a auto-estima muito em baixo, ficam desiludidas.

Neste caso dou mais importância à parte inter-pessoal do que à inteligência intelectual, ou seja a inteligência emocional, são muito importantes também nesta profissão, muitas vezes uma pessoa emocionalmente mais estável consegue produzir mais e melhor e destacar-se mais do que outra pessoa que possa até ter mais conhecimento jurídico mais rapidez de raciocínio, mas que não consiga lidar com situações um bocadinho adversas.

É importante que também seja uma pessoa que lide muito bem com a pressão, porque é uma profissão que não tem horários e tem prazos muito apertados, é importante que seja uma pessoa que consiga utilizar o stress de uma forma muito produtiva. O stress pode ser negativo ou pode ser produtivo se nos obrigar a produzir mais, e no fundo entregar as coisas a tempo e horas.

12. Prefere mais trabalhar com um talentoso ou um profissional não considerado talentoso?

Prefiro mesclar um bocadinho, ter uma equipa só de impulsivos e talentosos é impossível, eu procuro sempre pessoas que trabalhem comigo e tentar mesclar um bocadinho, tirar maior partido das aptidões de cada um e tentar um equilíbrio.

Muitas vezes acontece até a própria diferença entre mulheres e homens, não quero estereotipar mas às vezes são diferentes e ganhamos muito em lidar com estas duas diferenças, procuro

sempre diferenciar as pessoas, quer em termos de feitio. Para tirar o melhor de cada um. Quando se trabalha com uma equipa de pessoas é tentar arranjar ali um equilíbrio e tentar tapar os direitos de cada um com as aptidões dos outros.

13. Tem o mesmo comportamento com um talentoso do que outro que não é? A dificuldade de lidar é a mesma?

Não, mesmo a avaliação não pode ser feita da mesma forma, porque exijo mais ao talentoso, já que se tem essa aptidão e até outra ambição, eu próprio aviso as pessoas.

Quando as pessoas são mais talentosas, têm outra obrigação, outros compromissos, logo têm outras responsabilidades, a rentabilidade é diferente, têm produzir muito mais em termos da produção de uma peça mais desenvolvida e muito mais acabada do que uma pessoa que seja mais trabalhadora e que não seja tão talentosa.

Normalmente os talentosos são pessoas bastante mais difíceis do que outras, elas sabem que são mais capazes e sabem que tem um talento superior aos da média e por vezes são um bocadinho mais difíceis de lidar, por vezes não aceitam tão bem ser corrigidos, é também por este motivo que eu exijo muito mais dessas pessoas do que as outras.

14. Como é que motivam esses talentos para que continuem a produzir e a rentabilizar o que se espera deles?

Às vezes é difícil motivar os talentosos, porque por norma não gostam tanto fazer um trabalho que seja mais repetitivo logo eu procuro dar mais trabalhos diversificados, se eu tiver um trabalho mais repetitivo tento passar para as pessoas que talvez não tem tanta ambição e sentem-se mais confortáveis a fazer um trabalho igual a vários outros que tenham. Os talentos normalmente são pessoas que gostam sempre de estar a estudar a procurar encontrar várias soluções, logo tento distribuir-lhes dentro do leque de trabalhos que tenho, outros diferenciados.

São pessoas que conseguem mais rapidamente dar soluções, mesmo que tenham menos experiência, são pessoas que conseguem encontrar soluções que permite desenvolver melhor uma posição.

15. Como é que acha que se treina um talentoso, ele também deve ser orientado, desenvolvido, como é que o ajuda nesse sentido?

Tenho que se falar muito com eles, em todos os aspectos, estas pessoas tem que estar muito motivadas e às vezes por pequenas questões desmotivam com muita rapidez, como por exemplo se lhes pedir numa determinada hora e dia fazer um esforço suplementar e a pessoa tinha combinado outra coisa qualquer ou tinha pensado ir estudar até um pouco mais tarde. Por estes simples motivos são pessoas que amuam. São pessoas que tem muitos estados de alma, não digo que sejam mais imaturos, mas são pessoas que tem estados de alma porque às vezes por uma questão que a nós nos pareça que não tem muita importância, eles podem levar muito a mal.

É diferente pedir a essa pessoa um esforço imprevisto, porque são pessoas mais especiais o caso por exemplo de vir trabalhar um fim-de-semana e a pessoa já ter combinado com a família. Eles lidam pior com este tipo de situações.

16. Como é que supera essa contrariedade, sabendo que vai gerar um pequeno conflito?

Primeiro tento sempre fazer uma coisa que acho que é eficaz, dar o exemplo, o caso de tentar nunca ser o primeiro a entrar nem sempre ser o último a sair, mostrar-lhes que podem ter muito talento, serem muito brilhantes, mas se não tiverem muito trabalho, se não quiserem aceitar e perceber que a experiência também pode ser um posto, dificilmente irão singrar nessa profissão, eu tento falar muito com eles, fazê-los compreender para que vejam outras perspectivas.

17. Mas quando há um conflito e sabe que a pessoa fica nervosa, como é que vai lidar com ele? E como é que o convence?

Essas pessoas mais talentosas, normalmente também são mais ambiciosas e portanto, eu desafio-os dizendo que lhes reconheço o talento que eles próprios sabem que o têm, sendo assim se eles querem ser reconhecidos, é importante também corresponderem, ou seja tento pegar pelos interesses deles e defino-lhes objectivos muito estanques, se fizerem este trabalho acrescido, vocês mais facilmente chegarão ao vosso objectivo.

18. Tem tido resultados?

Sim desde que nós não lhe defraudamos as expectativas, porque eles depois também evoluem. Depois por sua vez também podemos ter problemas com as pessoas menos talentosas porque as outras evoluem mais depressa e portanto há a grandes diferenças e evoluindo mais depressa nós temos obviamente não de os tratar de forma igual, temos que os tratar de forma diferente. Aquelas pessoas são diferentes. Aos outros depois é mais fácil desafiá-los com promessas simples e que depois terão de ser cumpridas, caso não sejam, no caso dos talentosos eles por norma decidem ir embora.

Não é fácil gerir, mas tem que se conseguir, embora acho que há aqui um segredo, que é a franqueza, do negócio. Temos que ser absolutamente francos e não desfraldar as expectativas, explicar muito bem onde estamos por onde é que pretendemos ir e qual é que pode ser o papel e o evoluir deles nestas situações e depois cumprir isso.

19. No caso quando tem que desenvolver ou treinar uma pessoa para dar a mais valia, estar preparada e até poder ser um talento? O caso de uma criança?

Eles tem que desenvolver várias competências, não só intelectuais mas como também físicas, acho que o desporto é uma vertente fundamental na educação e até para conseguirem superar as dificuldades. O desporto treina a disciplina, o relacional, no caso da derrota desenvolve a capacidade de saber lidar com esta situação e até mesmo a própria obsessão. Até mesmo a música ajuda na flexibilidade da pessoa, são elementos culturais que levam ao trabalho pelo prazer o que é muito importante.

20. Com certeza que também tem talento, quando se auto-avalia, qual é o seu talento, é bom a fazer o quê?

Eu acho que tenho algum talento que fui desenvolvendo, na área de advocacia, no ambiente de tribunal, há uma parte de retórica, quase teatral do que eu gosto.

21. Porque é que acha que é bom nessa área, alguém lhe disse? Ou foi porque descobriu isso perante os seus resultados?

Sim, disseram-me e foi com o passar do tempo e com os resultados que fui obtendo que descobri e também porque algumas pessoas já me disseram isso.

22. Como é que desenvolveu essa sua capacidade?

Consigo resumir e desenvolver vários aspectos da minha formação e no fundo condensa-los todos ali para aquele resultado que é fazer um julgamento, interrogar testemunhas, fazer com que o Juiz nos aceite um ponto de vista que estamos a defender ali, enfim fui-me apercebendo disto, porque consigo condensar ali vários aspectos da minha personalidade e das minhas competências.

23. Porquê, porque gosta muito?

Sim porque gosto muito, a pessoa consegue-se motivar, quando se gosta de determinados aspectos.

Quando me refiro às minhas características de retórica de oralidade de algum imediatismo e de alguma intuição, sinto que são características que se coadunam melhor com o tipo de posição que me é exigida e do que me é pedido em tribunal, do que por exemplo estar a fazer contratos de uma advocacia ou fazer uma advocacia de mais de gabinete, o que é uma advocacia mais metódica mais de pormenor, sobretudo porque gosto muito e porque sinto bastante segurança ao fazê-lo, sinto-me muito à vontade, várias das minhas competências técnicas ajudam e permitem fazê-lo bem.

24. Comparar talento a um objecto?

Vou comparar a uma obra de arte, um poema de Mário de Sá Carneiro, um poeta muito talentoso, morreu prematuramente infelizmente mas genial nalgumas coisas.

25. Comparar talento a um sentimento

O amor. É preciso ter paixão.

Anexo 5 – Entrevista 4 com Dra. Barbara Barsotti

Roma, 13 Febbraio 2010

Entrevista à Dra. Barbara Barsotti, licenciada em Gestão, idade 57, Gestora de Recursos Humanos em Itália.

A entrevista foi realizada em Italiano.

Oggi ci vuole sempre di più, la creatività e quello che ci può dare di più, ciò è, è il valore aggiunto è per questo che oggi tutte le organizzazioni vogliano talenti.

1. Tenendo conto le esigenze del mondo del lavoro e secondo te, che cosa è talento?

Talento secondo me, è una persona giovane con una buona cultura di base, sulla quale l'azienda ha voglia di investire.

Ci sono due vie per fare le cose:

- Per fare crescere in azienda: prendere le competenze da fuori, persone già esperte e quindi pagarle.
- O pure prendere dei giovani in azienda con una buona cultura di base, una buona scolarità e puoi farle crescere in azienda poco per volta.

In entrambe le tipologie di persone possiamo trovare dei talenti, quindi delle persone assolutamente di grande valore per l'azienda capaci di portare nell'azienda nella quale sono assunte del valore aggiunto e soprattutto delle competenze delle esperienze di tipo diverso. È ovvio che nel caso in cui il talento sia un giovane di potenziale bisognerà avere un tipo di gestione di un certo tipo. In caso invece in cui il talento è una persona già sviluppata con le sue competenze che mi porta in casa dovremo avere un altro tipo di approccio.

2. Secondo te come nasce un talento giovane?

Il talento secondo me li può individuare solo con un rigoroso processo di selezione, voglio dire con un assessment da parte di più valutatori, si può individuare il giovane che ancor che non abbia nessuna esperienza, perché si è giovane non possiamo pretendere che abbia esperienza, però ha tutta la potenzialità per diventare velocemente qualcuno in azienda.

3. Questa potenzialità vuole dire molta teoria, molto studio?

La potenzialità vuole dire che io proprio perché sono un talento e sono giovane di età quindi non ho avuto modo di dimostrare delle cose o però del potenziale residuo che mi rimane da poter spendere,. Non è facile individuare il talento perché qualche volta uno si può anche sbagliare nel dire questa persona è un talento, puoi invece la assume e vede che non ti dà quello che ti aspettavi.

Però sicuramente secondo me, per individuare il talento dobbiamo avere una buona selezione, sicuramente una buona teoria di base perché si è giovane non possiamo pretendere che abbia

esperienza, a meno che non andiamo su un talento di 32/35 anni dove che un oltre alle esperienze altra alla teoria anche una buona esperienza e allora quello va pagato tanto perché devi pagare le competenze che hai già espresso.

4. Qual è la differenza tra un giovane talento fra una persona che ha molta esperienza? Oggi cosa hanno più bisogno le aziende?

Dipende anche dei momenti delle aziende, il talento è una persona che dobbiamo inserire in azienda per assicurarci il futuro. Quindi io dal talento non posso immaginare che immediatamente mi dia dei risultati, però io lo porto a bordo, li faccio fare delle esperienze, quindi investo e nel medio termine ho una persona che mi dà effettivamente del valore.

Nel caso invece in cui io debba mantenere o ad avere dei risultati, volere dei risultati subito nel breve io posso prendere la persona sperenziata con una grande competenza di quel settore, il talento è un'altra cosa, perché se io necessito di sviluppare un progetto nel breve termine d'avere dei risultati nel breve termine, posso prendere una persona estremamente competente, pago le sue competenze, la porto a bordo la faccio lavorare, ottengo dei risultati nel breve. Il talento è l'assicurazione del futuro per l'azienda perché nell'immediato deve investirci molto e una persona che è molto veloce, molto reattiva ha una velocità di pensiero diversa rispetto alle altre persone e quindi ha una capacità anche d'imparare velocemente e di adattarsi alle situazioni per cui nel medio questa persona può effettivamente mi può essere utile anche negli altri settori. Non è in un consueto fatto d'aziende che assumono dei talenti e puoi magari li mettono in settori, dove questi talenti non sono mai stati e pure portano risultati lo stesso.

5. Non ti succede che i talenti a livello intellettuale sono molto più sviluppati che a livello di maturità, ciò è le sue competenze personali non sono allo stesso livello che la sua intellettualità?

Sì a volte accade perché i talenti sanno di esserlo, è quindi spesso a volte o qualche volta può capitare che abbiano un percepito di sé che è superiore a quello che l'azienda è disposta a riconoscere nel momento. Quindi manca un po' di maturità, però questo voglio dire può capitare. La Fiat quando ha lanciato il discorso dei talenti ha assunto tanti giovani mettendoli in un programma di formazione che li portava nell'arco di sei anni a vedere almeno tre settori aziendali, molti di questi talenti sono ora in posizioni verticali, sono in posizioni di grandi visibilità, ma tanti gli abbiamo perso per la strada, o perché non erano talenti o perché non hanno avuto la maturità di aspettare o perché vedevano in Fiat la possibilità di farci un'esperienza per poi rivendersi in un'altra parte, dipende di tante cose, però sicuramente non è mai facile individuare il talento e poi saperlo trattenere, perché poi va anche motivato.

6. Come queste persone danno un valore aggiunto, un po' in più delle altre, cosa danno le aziende anche in più a queste persone?

La retention del talento deve essere una cosa mirata per l'azienda non si può pretendere di avere un talento e poi utilizzare gli stessi strumenti di gestione o le stesse tempistiche degli altri, quindi l'azienda come investe nel talento investe anche nella sua formazione, investe nella formazione magari come dei master o dei corsi di approfondimento, investe nel training on the job, investe nella compensation, investe nel affidargli dei progetti e puoi dagli dei bonus a complimenti di progetti cioè è veramente fare un piano di carriera, fare un patto con il talento

che dia al talento la visibilità di che cosa potrà fare in azienda. Perché se non queste persone non riesce a tenerle., non riesce a trattenerle.

7. Ti piace di più lavorare con un talento o con un professionista più maturo e con più esperienza, però non si può dire che sia un talento?

Dipende la persona che è molta matura è ha molta esperienza è solida, ti trasmette un senso di tranquillità ti dà un senso di dire questo settore dell'azienda affidato a questa persona è ben coperto, siamo sicuri. Il giovane talento è più stimolante, è più stimolante lavorare con un giovane talento perché significa continuare a mettere in discussione sempre le stesse cose non avere mai la possibilità di dire ho per scontato alcune attività.

8. Sicuramente che ai avuto il privilegio di lavorare con giovani talenti e puoi tanti anni fa hai visto il suo percorso di carriera, mi puoi dare in riferimento di un esempio?

Sì, per esempio, Altavilla. Altavilla quando è stato assunto era un giovane che sapeva bene di product management, aveva un'esperienza limitata, ed era giovane, avrà avuto una trentina d'anni. Oggi Altavilla ha quaranta sette anni ed è Amministratore Delegato di Powertrain ed è Responsabile delle iniziative di sviluppo internazionale per Fiat ed è una persona che parla quotidianamente con il Dott. Marchione, quindi questo talento è entrato in Fiat, Fiat ha creduto in lui, lui ha creduto in Fiat, ha fatto un bellissimo percorso all'interno di Fiat molto sfidante e oggi è una persona che si può chiamare un talento, è un esempio. Hanno una marcia in più comunque in termini proprio di velocità anche. In termini di velocità di reazioni, velocità di pensiero, non c'è ne sono molti in azienda, però una buona parte di loro c'è ed è certo.

Il talento, fammi dire è più versatile, ciò è, il talento non è che lo metti in un posto è sta fermo lì. Lo puoi fare notare, proprio perché questa sua velocità è impieghibile enormemente superiore rispetto ad altri.

9. Tutti noi abbiamo talento, di sicuro che ante tu avrai i tuoi talenti, cosa sai fare molto bene, sei brava a fare che cosa?

Credo a mediare tra interessi contrastanti, quindi negoziare, riuscire avere la capacità di cedere intorno a un tavolo, provare a mediare differenti posizioni cercando un modo di fare qualche passo indietro, un modo convincere la persona che hai davanti a farlo e trovare comunque alla fine un punto d'incontro che non soddisfa magari totalmente entrambe le parti, ma arriva a un buon compromesso per il business, per l'azienda o per la relazione.

10. Tu sai, che sai fare bene questo, per il risultato o soprattutto perché ti dà molto piacere e perché senti che sei utile a farlo?

Entrambe le cose, quando uno raggiunge un risultato buono, ma si è anche divertito nel farlo o comunque lavorato tanto è raggiunto l'obiettivo in maniera soddisfacente da un punto di vista dell'attività fatta secondo me questo è importante.

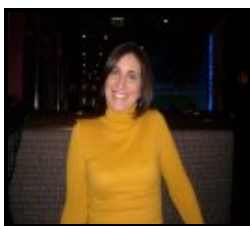
11. Hai il feedback di alcuni che ti hanno detto: brava hai fatto bene?

Sì gli l'ho avuto negli anni, l'ho avuto. L'altra parte la storia di successo della jointventure, anche questa, ciò è il fatto di riuscire a mediare di deferenti punti di vista, perché non è così facile.

Anexo 6 – Entrevista 5 com Dra. Elsa Soares

Lisboa, 13 de Fevereiro de 2010

Entrevista com Dra. Elsa Soares, licenciada em Química, idade 31 anos, Química.



1. Como é que defines um profissional talento?

Talento não tem de ser necessariamente um aluno com as melhores notas, principalmente quando penso nos meus colegas de curso. Talento é quando a pessoa consegue pensar de outra maneira, consegue olhar para um problema e ir buscar as mais diversas soluções. É uma pessoa que tem uma “cabeça imaginativa” e muitas vezes isso não se reflecte em termos do resultado da avaliação, as notas, porque essa avaliação por vezes para um talento é limitativo, ou seja ter de estudar para responder àquelas perguntas, são pessoas que pensam para além disso.

O Talentoso está ligado à criatividade, está habituado a pensar “fora da caixa” porque no meio universitário somos ensinados a pensar de uma determinada maneira, seja em ciência ou outra matéria, ditam-nos determinadas regras para pensar e encaminham-nos a ver os problemas numa determinada perspectiva. O grande talento é aquela pessoa que sabe essas regras, mas depois vai buscar outras coisas para resolver o problema, é muito engraçado quando verificamos os diversos modos que cada um escolhe na resolução desse problema, ou seja “pensa fora da caixa”, tem uma grande capacidade de ir buscar as soluções e pesquisar o que o rodeia, nos mais diversos sítios seja em revistas, livros, etc., ou seja, não se limita com aquilo que lhe dão, mas vai à procura de mais. Isso para mim é um grande talento.

2. Mas como é que nasce o talento em si, como é que se adquire talento?

Eu associo à curiosidade um pessoa talentosa é curiosa como é que se adquire, penso que seja da pessoa.

3. Algo inato?

Podemos ter pessoas pelas mais diversas razões em termos profissionais que podem ter um talento enorme numa área mas por sua vez fizeram a escolha para outra área, embora tem de haver amor e paixão para existir talento. É preciso ter paixão, porque é isso é que nos move dia e noite, é isso que nos faz ter curiosidade.

4. Concordas que para ter talento também é necessário trabalhar, tem que se treinar, independentemente dessa paixão?

Sim tem que se ter também muito trabalho, mas o facto de ter por detrás a paixão que move a pessoa ajuda muito porque não o encaramos como um trabalho isso faz com que nós tenhamos

sempre força, queremos mais e procuramos mais e investigamos mais e queremos aprender cada vez mais, embora seja necessário muito trabalho.

5. Um talento pode ser treinado?

Penso que não, treino para mim, não é a palavra mais adequada, ou seja podemos ter acima de nós hierarquicamente uma chefia que admiramos muito com mais sabedoria que nós, que ensina, não no sentido de treinar mas no sentido que nos ensina mais, que nos mostra ainda mais coisas que não temos acesso, que tem mais conhecimento que nós. Isso sim.

6. Uma pessoa que tem mais conhecimento que nós, quer dizer que é um talento?

Pode não ser um talento, mas uma pessoa de talento numa determinada área que partilha os seus conhecimentos, é para nós um Mestre, admiras o trabalho dessa pessoa.

No entanto a partilha é bom para ambas as partes, porque um talento não é uma pessoa isolada que faz tudo sozinha, precisa de alguém que de certa forma seja uma referência que também ensine dentro da sua área.

O talento não se pode isolar, eu conheci pessoas que considerava um talento, mas ao isolarem-se perderam muito porque são grandes cabeças mas não se conseguiram abrir para aquilo que as rodeava, tu não podes ser só tu e contar apenas com a tua grande capacidade e também não podes ser “nariz para cima”.

7. Então as aptidões pessoais também interferem para se ser talento?

Sim, os profissionais na minha área, área esta onde se trabalha isolado, embora numa equipa, tem de ter a capacidade de ouvir os outros, dar valor à experiência dos outros e não achar que são uma grande “cabeça”, não acharem que o que os outros dizem não interessa.

Em ciência por exemplo e no meu caso em química, eu posso estar a trabalhar com vitamina D e tentar descobrir uma utilidade nessa vitamina poder fazer polímeros. Polímeros são uma série de células juntas que dão origem a uma série de matérias, o caso do plástico é polímero que dá origem a uma série de materiais. Continuando a experiência e ao utilizar essas moléculas que são moléculas grandes, depois juntá-las todas e formar esse polímero.

Este trabalho que eu fiz era em caso de pessoas com grandes queimaduras no corpo, onde iríamos utilizar esse polímero, como se fosse uma rede e transformar numa película muito fina e utilizar em substituição da pele e sendo sacarose como é algo natural, o corpo assimila.

Com este exemplo podemos avaliar como uma determinada investigação pode durar uma vida. Uma vida nisto a descobrir e a aperfeiçoar constantemente, embora uma pessoa não pode apenas gastar o seu tempo dedicada a uma determinada coisa, não se pode pensar só naquilo porque estou a limitar-me e por sua vez tem impacto e limita a minha investigação, as pessoas tem que ir a congressos, tem de falar com colegas de outras áreas, até porque podem estar a trabalhar com uma coisa completamente diferente da minha, mas quem sabe se um dia não pode ser algo que me interesse para aquilo que eu estou a fazer, não nos podemos isolar e a investigação por vezes tem tendência a que nos isolamos, é um trabalho muito individual,

muito nosso, muito só de pesquisa que por vezes também é mau, se estamos no erro, também é difícil sair daquele erro por isso é muito bom abrir-nos aos outros.

As pessoas de talento com muita facilidade intelectual conseguem interpretar o que têm à frente e eu provavelmente demoro mais tempo, eu vou por outro caminho e aquela pessoa facilmente olhou para aquilo e descortinou de uma forma muito natural, e eu preciso de mais esforço, preciso de ler mais, de investigar mais, o talento não, porque consegue de uma forma muito natural chegar mais rapidamente à meta. Normalmente tem tendência para se isolarem, pelo menos algumas que conheci tiveram uma certa tendência para se isolar e quando se começa a ter os primeiros problemas, os primeiros obstáculos não se sabe lidar com eles e se tu não te abrires aos outros e achares que a opinião dos outros não é importante e válida, por vezes podes anular esse teu talento.

8. A experiência supera a teoria, ambas estão ao mesmo nível?

Ambos têm falhas, conheço pessoas com quem trabalho que não tiveram oportunidade de estudar até um determinado nível, contudo seriam pessoas que se tivessem a possibilidade de estudar mais seriam grandes talentos, mas o facto de não terem estudado mais, também não as limitou completamente, arranjam outras alternativas de aprender mesmo no local de trabalho, com aquilo que experimentaram não deixaram de ser curiosas mesmo sem a parte académica.

Conseguiram devido à curiosidade aproveitaram tudo o que lhe foi posto à frente, absorveram e hoje sabem muito, mesmo sem formação académica. Contudo há grandes teóricos mas provavelmente nunca experimentaram. Teoria é importante, mas todos nós sabemos que muitas vezes quando chega à prática é todo outro mundo. A teoria ajuda nos no sentido de quando se experimenta, conhece-se o motivo e ajuda-nos mais rapidamente a resolver uma situação.

9. É preferível trabalhar com um profissional com mais teoria ou mais prática?

No meu caso prefiro a prática porque a teoria eu já a tenho, podia partilhar com a pessoa e a pessoa comigo, logo completávamo-nos um ao outro e eu podia de certa forma aquilo que eu sabia podia ensinar à pessoa e aquilo que a pessoa sabe, podia-me ensinar a mim, penso que seria a combinação certa. O ideal é ter alguém com a teoria e a prática. Embora a prática e a teoria andam de mãos dadas, a teoria é importante mas não é suficiente.

10. Corre o risco de não falar a mesma linguagem?

Tenho um colega que trabalha directamente comigo com mais de 25 anos de conhecimento de experiência e foi uma pessoa que trabalhou à base da curiosidade, esse colega até hoje ensina-me coisas que eu nunca pensei nelas e é engraçado verificar por vezes coisas que comenta comigo porque não sabe a razão, eu explico-lhe que aquilo acontece por esta razão ou aquela e por vezes há situações que é ele que me explica a mim, eu percebo o que ele me quer dizer, consigo interpretar à minha maneira com a minha teoria e consigo perceber porque é que aquilo acontece.

11. Independentemente das características de um talento, o que é que mais aprecias num talentoso?

O conhecimento. Eles conseguem transmitir com uma grande facilidade e paixão aquilo que tem feito ao longo de todos os anos da sua experiência.

12. Podes contar uma história de um caso concreto?

Tenho um colega que trabalha na genética que é uma pessoa super talentosa, faz investigação e tem uma paixão tremenda, tem um modo de pensar muito vocacionado para o objectivo, o resultado da sua grande dedicação e por sua vez consegue ter tempo para outras coisas.

São pessoas extremamente humildes, quase nunca falam do trabalho delas, só mesmo quando nós começamos a perguntar, porque em geral não é tema de conversa. Trabalha na área genética, e investigação de doenças genéticas é uma pessoa que é considerada talento.

Naturalmente quando estamos juntos porque somos amigos falamos das variadíssimas coisas e quando estou interessada em saber em que fase está o trabalho dele e das diversas coisas que já descobriu, fico com a noção que ele vai dedicar a vida toda a investigar naquela área específica, porque são investigações que demoram muito tempo e são complicadas.

Na minha área um grande talento tem de ser uma pessoa que não fique prostrada, ou que não procure o resultado imediato porque não o tem, é um resultado longo que dura porque os resultados vão sendo poucos e durante um grande período de tempo, é uma pessoa que se automotive porque muitas vezes se não conseguir isso, vai-se muito abaixo.

13. O que é que aprendes-te com um talentoso dessa história?

Aprendi no sentido quando me explica aquilo que sabe fazer ao pormenor e eu sendo da mesma área percebo e consigo ficar fascinada do que ele já conseguiu atingir. Imagina que poderá ter conseguido descortinar uma determinada célula que se transformava daquela maneira. Isso é uma coisa fascinante que lhe demorou imensos anos a descobrir e que lhe vai permitir uma série de coisas em termos de investigação em medicina e logo ficamos fascinadas porque percebemos aquilo que ele está a transmitir, está ali muito trabalho envolvido, damos valor porque sabemos quanto trabalho e dedicação foi necessário para aquele resultado.

Também me ocorreu um talento que não é da minha área, uma pessoa que conheço bem que está ligada ao mundo da crítica, do teatro e da dança, ele “come e respira espectáculo”, consegue ir ver uma peça e ver algo que eu não consigo ver.

14. Como por exemplo?

Quando eu leio uma crítica de algo que ambos fomos ver, ele transmite coisas que senti e que vi e que eu não senti nem vi. Eu não consigo chegar lá, ele é uma pessoa muito focalizada para o espectáculo e variadíssimos tipos de espectáculo pelo mundo inteiro. Ele vê, fala e escreve o que viu. Eu aprendo muito com ele, no sentido de ouvir, embora há muita coisa que não percebo, interpreto à minha maneira e se já vi tento comparar e fico por vezes a pensar como é engraçado o modo completamente diferente de vermos as mesmas coisas.

É um grande talento no sentido da sua capacidade grandiosa de expressar as suas emoções, através da sua sensibilidade com o efeito da audição, visão e como consegue produzir um resultado final do cruzar e encaixar às custas da sua sensibilidade.

15. Conheces algum talento na tua área científica?

Conheço uma rapariga que trabalha na área da malária, que foi minha colega de faculdade, conheço também outra na área de electrónica que faz investigação com um transístor de papel, o que eu acho extraordinário, é uma investigadora da minha faculdade. Nestes casos eu sei o quanto é necessário a dedicação e o empenho que estas pessoas dedicam para conseguir estes resultados.

16. Então talento para ti está associado a muita dedicação?

Sim, muita, muita dedicação, embora é importante não se cair no risco de isolarmo-nos do resto do mundo. Também precisam de ter pessoas à volta delas que as tirem dessa “bolha” caso contrário correm o risco da alienação, devido ao estarmos tão fascinados com aquilo que estamos a fazer. É tão estimulante, não se tem fome, nem damos conta das horas, não se tem sono. Apenas se pensa nas soluções para atingir o objectivo, o que nos faz isolar e não nos apercebemos de ninguém à nossa volta.

17. O gosto pelas coisas, a paixão também pode ser encaminhada/ trabalhada?

Não sei se pode ser trabalhada, embora penso que toda a gente tem uma paixão, ou um talento, podemos é não compreender. Contudo depende muito da vida que os nossos pais nos proporcionam na vida ou o que nos dão a conhecer.

No meu caso, área das ciências veio comigo no sentido do interesse que as pessoas têm em determinada área, a área da minha mãe era de direito, uma área que me aborrece profundamente, as coisas que me aborrecem, não me estimula, embora o contrário, o que me estimula é aquilo que eu quero, aquilo que eu sigo, aquilo que eu escolhi.

18. Como é que surgiu a tua área, como é que foi estimulada, veio de fora ou do seio familiar?

Sim, surgiu através de uma professora completamente apaixonada pela química, que me explicava a química das soluções com uma chávena de café e com açúcar, e que me explicava a saturação de uma solução.

Quando ela colocava uma pequena porção de açúcar no café eu conseguia mexer e dissolver completamente, quando exagerava na quantidade de açúcar a quantidade que eu lá tinha de café não era suficiente para dissolver aquela solução, naquela solução que eu tinha. Então tínhamos uma saturação, era uma pessoa que nos arranjava as mais variadas fórmulas práticas para nos explicar as coisas, e a paixão dela foi transmitida para mim e “abriu a minha cabeça” para aquela área e descobri quanto eu gostava. Por isso tive uma pessoa não da minha família mas uma professora.

Todos os talentos que conheço são pessoas completamente apaixonadas e mal as conhecemos apercebemo-nos rapidamente.

O caso do meu pai, que considero uma pessoa super talentosa, apaixonada por aquilo que faz é o que lhe faz aguentar as horas de trabalho que dedica, a carga de trabalho que tem e é das poucas pessoas que conheço que consegue associar uma grande paixão ao trabalho que faz. Ou seja a sua paixão está no trabalho que desenvolve, tem a sorte e o privilégio de juntar as duas coisas. Quando o ouvimos a falar do seu trabalho sente-se isso, é uma pessoa que trás o problema para casa e está a descortinar na cabeça dele que pode ser daquilo, neste caso era de mecânica e que pode se daquela válvula e que vai àquele circuito, ou então pode ser do óleo, ele nunca se desliga, porque resolver o problema é fascinante.

O que se sabe normalmente e o que é comum para qualquer pessoa, não é uma resposta suficiente para um talento. Esta é a atitude de um talento.

19. Atrás foi referido que todos nós temos talento, quais as tuas características talentosas?

Eu sou muito curiosa, posso considerar que perante um problema, gosto de procurar a solução e fico inquieta e procuro os mais diversos caminhos, diversas fórmulas até chegar a essa solução de experimentar. Quando no meu trabalho estou a desenvolver um produto que me está a dar problemas, altero a formulação e o problema desenvolve-se, tenho de parar. Tenho de perceber o que é que está ali mal, tenho de estudar e voltar a arrancar outra vez, à parte prática. Funcionou, aparece outro problema.

Primeiro: Não me desmotivar.

Não vou abafar o projecto.

Acreditar nele, parar, voltares atrás novamente. É preciso muita paciência, muitas vezes não é um obstáculo, nem dois, são quatro por vezes, mas nunca deixar de acreditar no projecto, vais conseguir aprenderes a parar e muitas vezes a desconstruir tudo, voltares atrás.

20. Ou seja desaprender para aprender de novo?

Exactamente sinto que tenho características talentosas na investigação, pesquisares e leres e pões na prática. E resolves esse problema. Depois aparece-te outro e resolves outra vez e depois quando chegas ao final, às vezes olhas para trás e se calhar já passou um ano que estás a desenvolver um projecto, mas quando consegues é uma satisfação imensa e não há pessoa que saiba melhor sobre aquilo que estiveste a trabalhar do que tu mesma. Qualquer problema que surge tu vais saber, ou seja isso acontece por causa disto e se fizeres assim deixa de ser um problema.

Gosto de investigar, quimicamente isto é quando trabalho com produtos trabalho com reacções químicas, eu sou boa a perceber-las, a perceber o mecanismo porque é que elas surgem, quando percebo o mecanismo eu consigo perceber porque as varias variantes que tenho á minha volta de que modo é que afectam e qual o impacto que as levaram a acontecer aquele determinado erro.

21. Esta atitude faz parte das tuas características pessoais?

É uma área muito específica de trabalho que eu gosto, provavelmente se me colocassem no mundo dos números e da gestão, provavelmente eu não teria este espírito em encontrar o erro porque não estou estimulada para isso.

22. Quando dizes que o teu talento está na investigação, como é que descobriste isso? Alguém reparou e te incentivou? Ou foi a tua conclusão?

Quando me colocavam um problema, imagina no caso de uma reacção química. Eu sou de química, de uma área de muito síntese orgânica.

Sintetizar opostos e sintetizar compostos implica pegar numa pequena molécula, pegar noutra e vou fazer com que elas reagem para atingir uma determinada molécula que quero, o meu objectivo final. De certa fórmula eu descobri o gosto porque enquanto eu não percebia tinha de fazer um caminho para perceber, Para isso eu tinha de pesquisar muito, estudar muito, experimentar muito, mas eu tinha de conseguir. Aquilo estimulava, era esse estímulo que fazia com que eu tivesse horas de trabalho é tentativa erro, mas nunca me vou abaixo, voltas atrás, e voltas a perceber o que é que se passou e dedicas muitas horas, mas tens de conseguir, é aquele prazer de conseguir é muitas vezes estares deitada e continuar a resolver o problema na tua cabeça porque tens um problema para resolver.

Na química não podemos passar da bancada sem antes resolver a equação. Quando tens as moléculas em termos de papel e se conseguires fazer aquelas reacções só depois é que passas para a prática e muitas vezes estás deitada a pensar no assunto e já tinhas passado a tarde inteira a olhar para aquilo, depois de fazeres as reacções. Às vezes, são páginas e páginas a fazer reacções químicas para chegares àquilo que queres e há ali qualquer coisa que não consegues perceber e porque é que não consegues. Por vezes estás uma tarde e o dia inteiro e aconteceu algumas vezes estares deitada a continuar a pensar no assunto e de repente pensas, calma e se eu fizesse assim e acordas a meio da noite, levantas-te, vais buscar as folhinhas olhas para aquilo e consegues.

23. O exemplo que referiste do teu pai, o não conseguir largar?

Sim é o estímulo é como se fosse um jogo e tu queres descortinar aquilo, queres conseguir, é o prazer da conquista.

24. Se te pedir para seres um pouco criativa e comparares um objecto a um talento o que é escolherias?

Objecto para mim é difícil, para mim a natureza é um talento, a fórmula como aquilo que nos rodeia, a natureza tem evoluído conforme as mudanças, eu falo de animais.

25. Embora a natureza, não seja controlada, nem criada pelo homem, eu peço-te mesmo uma peça, algo criado pelo homem.

Quando falamos em objectos, sou fascinada por edifícios, não sei como é que os arquitectos conseguem imaginar, projectar e terem uma visão de um edifício criado.

Também estou a lembrar-me como é que há tantos anos atrás A. Gaudi pensou na Catedral Sagrada Família, é fascinante.

Edifícios do arquitecto Frank Lloyd Wright, arquitecto fascinante que conseguiu desenhar formas tão contemporâneas e actuais.

Peças da designer portuguesa Joana Vasconcelos, aquela mulher é um talento, a paixão com que ela se dedica, deve de haver muitas noites em que ela não dorme a pensar nas peças que está a construir e ela sabe que tem talento, ela sabe o que é ter visão e sabe que tem de ser concretizado.

26. E talento a um sentimento?

A paixão, talento é paixão.

Anexo 7 – Entrevista 6 com Arquitecta Inês Sotto Mayor

Oeiras, 06 de Março de 2010

Entrevista com a Inês Sottomayor, licenciada em Arquitectura, idade 32 anos, Arquitecta.



1. O que é para ti um profissional talentoso?

Talento é aquela pessoa que consegue exprimir-se exactamente naquilo que quer, e consegue transmitir aquilo que quer às outras pessoas, o que se torna difícil.

Nós podemos ter todos o nosso talento ou a nossa capacidade mais numa determinada área do que outra, mas conseguir dizer aquilo que queremos para as pessoas aceitarem, no sentido que gostam ou que não gostam mas com alguma interactividade perante essa nossa reacção. O pior é alguém ficar imparcial ou ficar indiferente a qualquer coisa que nós fazemos, porque se nós não conseguimos causar uma reacção é porque provavelmente estamos a quebrar com alguma barreira que exista. Estamos a ir um bocadinho mais longe do que aquilo que está pré-definido, estamos a alterar um pouco o sistema, estamos a por em causa as coisas, este caminho faz-nos desenvolver o talento.

O talento é uma coisa muito de cada um, há coisas que podem ser muito pequeninas como talento. Uma pessoa pode ser muito talentosa numa arte mínima, em algo mínimo e não quer dizer que damos muito valor por isso, embora seja um conjunto de muitas coisas, talento é uma coisa muito subjectiva, provavelmente será mais para uns do que para outros. Praticamente é o conseguir mostrar aos outros e quebrar algumas barreiras, conseguir transmitir aquilo que nós queremos e inovar um bocadinho.

2. No mundo do trabalho quando avalias as pessoas, umas são mais talentosas do que outras, o que é que sobressai nessas pessoas, porque é que se conseguem destacar das outras?

Em termos práticos mais do que talento, talvez a diferença do profissionalismo que nós ligamos às pessoas, ou seja sentir que aquela pessoa responde quando é necessário, que não falha, que sabe o que é que está a fazer. Percebe-se imediatamente a segurança que a pessoa tem no trabalho que está a fazer. No meu caso eu trabalho muito em equipa, porque trabalho com profissionais engenheiros, decoradores, arquitectos, estagiários, e por exemplo num estagiário o que eu valorizo mais é a atitude da iniciativa, a proactividade, a pessoa ter capacidade de ser responsável por aquilo que faz e conseguir dizer, não, eu acho que devia ser assim, ou eu acredito que devia ser desta forma. Para mim tem mais valor do que aquelas pessoas que se acham uns geniozinhos e em cinco minutos fazem tudo, mas depois estão não sei quanto tempo, sem fazer nada.

Há muita gente que pensa que o Arquitecto é por norma um ser criativo é assim uma coisa que surge do nada automático, embora para se ter talento ou para se ser profissional, para se dar resposta em termos de trabalho, tem que se trabalhar muito, é isso que eu valorizo.

3. Talento está muito ligado às aptidões pessoais da pessoa? Às atitudes, à maturidade?

Completamente, porque uma pessoa tem que ser muito responsável para saber lidar com o seu próprio talento, não é suficiente surgir-lhe assim uns relâmpagos e umas ideias fabulosas, e depois não passar disso, porque não as sabe aproveitar, não as sabe gerir.

No meu caso, por exemplo, sinto que sou mediana mas se uma pessoa trabalhar bastante e se mostrar, se for aguerrida, se for à luta, tudo isso é fundamental para conseguir ter pelo menos algum sucesso. Logo para mostrar esse dito talento, ou seja o talento é um conjunto de coisas, não é apenas uma virtude, não é uma situação só, é um conjunto de atitudes, aptidões, situações, é ser-se capaz de ser profissional, ser principalmente responsável.

Cada vez se é menos responsável perante a situação actual na nossa sociedade, há muita gente que não se responsabiliza por nada, nem por ideias e até mesmo para impor as suas ideias, sabê-las argumentar. Se reparares, as pessoas têm medo, têm medo de dizer o que pensam, tem medo de arriscar, até pode ser uma parvoíce, mas se não disserem nada, também não surge o debate de ideias. Hoje muitas vezes quando vamos a uma conferência, não surgem perguntas, as pessoas tem medo. Essa capacidade de uma pessoa se sentir quase segura de si e saber o que está a fazer, isso faz parte do talento.

4. Ou seja talento depende muito também da postura da pessoa, não tanto da sua própria capacidade de inovar, pode ter uma forte criatividade, mas ser muito irresponsável e indisciplinada?

Muitas vezes os talentosos não sabem aproveitar o próprio talento, a aptidão em si. Até o podem ter, mas por vezes conhecemos pessoas à nossa volta e dizemos, mas que desaproveitado é aquela pessoa. Não consegue tirar proveito daquilo que tem e podia ser melhor aproveitada, podia ter tanto sucesso, portanto não basta uma pessoa ser talentosa, tem que o saber aproveitar, de por em prática esse talento.

5. Independentemente das aptidões da pessoa, o que é que trás mais valor acrescentado, ou seja o que é que enriquece a pessoa independentemente dessa postura?

O caso de uma pessoa ser muito responsável, com uma postura muito disciplinada, embora o trabalho dela não sobressai, não inova, como referiste no início desta entrevista.

O talentoso quebra com as ideias, não tem medo de arriscar, não tem problemas de chegar a um sítio qualquer e falar o que for preciso, porque para ele faz lógica, mesmo que para outros não o faça. Todos nós temos talento, uns mais para umas áreas do que para outras. Nós às vezes é que vamos para a área errada, também pode acontecer e depois não sobressaímos porque não estamos a aproveitar aquilo que temos de melhor.

Penso que todos temos o nosso próprio talento, mas para o fazer sobressair e poder aproveitar temos que ter capacidade de arriscar, de acreditar nele, temos que acreditar no nosso próprio talento, basicamente é isso. Pensar, não! Eu sou capaz! Eu tenho capacidades sejam criativas, sejam de escrita, seja do que for, daquilo que eu acredito e mostrá-lo e não ter vergonha disso. A maior parte das pessoas não arriscam e perdemos imensos talentos que há por aí, por causa disso.

6. Neste caso, um talento advém do trabalho e da coragem?

Não só, ele está cá, nós é que temos que o desenvolver através do trabalho.

7. O que significa o talento está cá, o que é que queres dizer?

Há coisas que são inatas, por exemplo como quando nós pomos um lápis na mão de duas crianças diferentes, uma faz um desenho e a outra faz um rabisco, assim como há um que pode ser engenhocas e põe as pecinhas todas e acerta logo tudo à primeira quando faz puzzles, ou tem capacidade de concentração e fica a ler um livro e os outros distraem-se completamente e gostam é do ar livre e de correr, logo há coisas que são inatas, o talento são essas coisas, é uma pessoa ter capacidade de ganhar os cem metros de barreiras ser um pintor fantástico e tudo isso há coisas que já vêm nossas do nosso gosto.

8. Então quando as coisas são inatas, como é que tu disciplinas esse talento, porque o talento já em si é maduro, achas que é necessário ser trabalhado ainda mais?

Sim é preciso ser trabalhado ainda mais, eu por exemplo acho que não sei desenhar e à partida seria uma coisa fundamental para um Arquitecto não é? Durante o meu tempo de faculdade em que tivemos aulas de desenho, aproveitei e fiz um curso de belas artes. Nesse tempo desenhava como nunca, porquê? Porque praticava imenso e nem pareciam desenhos meus. Hoje em dia já regredi, porque as coisas com o computador, com a pressa vão-se deixando e substituindo.

Tenho imensa pena, porque as coisas trabalham-se faz-se por ganhar, nós podemos ter cá e realmente naquelas aulas viam-se bem as aptidões de alguns alunos, havia pessoas que imediatamente nas primeiras aulas destacavam-se, saia logo qualquer coisa, mas não são por causa disso que são um espectáculo, não! Elas têm de trabalhar para que realmente as coisas aconteçam. Por exemplo um dançarino, pode até já ter o corpo todo flexível, já pode estar muito bem, sentir-se muito à vontade no palco, mas se não trabalha se não aprende como é que se faz determinados passos e como é que se fazem determinadas coisas, também não se desenvolvem portanto tem que se desenvolver o talento que está cá.

9. Já trabalhas-te com talentosos, mas que não estão à altura a nível de maturidade? Como é que trabalhar com uma pessoa nesta situação?

Apetece abanar essa pessoa e quase dizer-lhe tens tantas potencialidades e não as aproveitas porquê? Às vezes, sem ser mal interpretado, sentimos uma quase que inveja, sentir afinal tu tens essa aptidão e porque é que não aproveitas mais. Eu por exemplo adorava saber cantar, acho giríssimo era impossível, era mesmo daquelas coisas que está fora de questão, nem baixinho, quanto mais. No entanto há aquelas pessoas que tem voz e apetece dizer mas porque é que não aproveitam. Nós temos muitos receios de errar, eu vejo por mim, é sempre aquela

coisa, eu quero logo acertar eu quero fazer bem, e à conta de querer fazer sempre bem, há muita coisa que deixo de fazer por medo.

Nos estagiários que tive, o que senti no caso de uma rapariga que gostei muito, ela sim tinha talento em vários tipos de artes, também era professora de dança, era muito criativa, mas depois era uma pessoa muito inactiva. Se por exemplo eu não lhe dissesse que era preciso fazer, se eu não a picasse, eu tinha que estar sempre lá a espicaçar a dizer aproveita isso. Não por estas palavras como é óbvio, porque nem vale a pena ir por esse caminho, mas dar-lhe prazos, fazer-lhe pressão. Para essas pessoas só funcionam assim, porque caso contrário não aproveitam.

10. Normalmente um talento tem mais dificuldade na disciplina, nas normas, na adaptação, na proactividade e no método de trabalho do que outro profissional?

Não, acho que não tem muito a ver, porque nós vemos pessoas que são bastante talentosas e que aproveitam o seu talento e que de certeza trabalharam muito para isso. O caso da Joana Vasconcelos, não me passa pela cabeça que ela não trabalhe muito, de certeza que trabalha muito para chegar onde chegou e é uma pessoa que eu acho que é muito talentosa mas se calhar para outras pessoas não é. De certeza que ela trabalhou muito.

11. E como e que diferenciais talento de génio?

Talento todos podemos ter numa determinada área e ele existe, é nosso, temos é que o saber desenvolver e para o desenvolver temos que trabalhar.

Deve haver poucas pessoas que nas suas áreas são um génio. Génio para mim é uma pessoa que transcende, transcende a sua época, o conhecimento que existe muitas das vezes incompreendidos, nós estudamos imenso isso por exemplo a nível de pintores, são completamente incompreendidos na sua altura e que são pequenos génios que quebraram, lá está, vamos voltar ao mesmo, quebraram com tudo aquilo que existia e conseguiram por à prova as coisas. A ideia que tenho é que estão fora do tempo delas e por isso sim, são génios porque estão muito mais à frente dos tempos actuais.

12. Então neste caso, o génio não teve necessidade do trabalho, é uma característica completamente inata?

Acho que é muito mais inato, mas não me venham dizer por exemplo que Picasso não trabalhou muito, e ele é um génio para mim, eles podem ser génios, há muita coisa que está cá, por exemplo o caso de Einstein, aquilo saiu-lhe tudo muito natural, mas ele trabalhou, caso contrário, não era nada. Também não ficou à espera que as coisas todas acontecessem do nada.

13. Um músico ou um pintor ou uma pessoa com um grande esforço pode chegar a um grande talento?

Não quer dizer é que seja o melhor na sua área, até poderá ter um outro talento qualquer que não está aproveitar ou então, pode ser mediano em tudo, ou medíocre, falando em casos extremos, mas chega-se à meta, vai-se mais longe, consegue-se alcançar melhor os resultados e depois há o reconhecimento também por isso, mas não quer dizer, que não se sobressai, provavelmente não é uma pessoa fantástica.

14. Independentemente do trabalho, o que é que ela tem que se destaca para se tornar fantástica?

Isso pode ser muito subjectivo porque por exemplo, em termos de arquitectura para mim o Arquitecto Souto de Moura é bastante talentoso, por mais que me digam, eu não o acho fantástico está completamente fora do meu ciclo de talentos, enquanto o Siza Vieira, para mim, é um Arquitecto fantástico, logo é muito subjectivo. O caso de um atleta que consegue superar todas as provas, ele conseguiu, é excepcional, isto não é subjectivo é fácil de ver, ele é mais talentoso que os outros, agora quando estamos a falar de questões de gosto, isso é muito mais difícil. Siza sobressaiu, tem o seu mérito, de certeza, enquanto que Souto de Moura para mim é uma pessoa talentosa e admito isso, mas não digo que seja fantástico.

15. Para ti é mais difícil educar um talentoso ou um profissional disciplinado que não acrescenta mais valor?

Um profissional certinho não nos motiva, porque já sabemos o que é que vamos esperar, não nos envolve muito mais, não surpreende, por mais do que se esforce, talvez não é essa a área dele, ou não está motivado.

16. Com quem preferes trabalhar, com um talentoso ou um profissional seguro e maduro?

Escolhia o talentoso, mas que não fosse caprichoso, o talentoso motiva muito mais, porque estamos sempre a ver a evolução da pessoa e até aprendemos muito mais, mesmo que sejamos nós com a tarefa de o ensinar. O profissional seguro apresenta sempre aquela situação muito rotineira e diz sempre que sim, essa pessoa não nos traz nada de novo, eu prefiro uma pessoa que me desafie, que me ponha em causa e porque é que não é preto em vez de branco, colocar questões, o talento é pôr-te em causa, por vezes é preciso “picar” as pessoas para isso.

17. Um talento tem a mesma capacidade de decisão e as mesmas dificuldades que um outro profissional?

À partida, teria lógica é que tivesse menos dificuldades, nem como seja pela segurança que sente, logo dá respostas mais rápidas. As pessoas que sentem segurança, dão as respostas mais céleres, a não ser que seja uma situação complicada, sabe que as coisas têm de avançar e que têm de ser resolvidas. Imagina que num determinado projecto é necessário cumprir prazos e surge um problema. Eu comecei com muito pouca experiência e há muita coisa que me custou imenso. Ter que tomar certas decisões e perceber que sozinha tinha de avançar e não podia ficar ali naquele impasse. Geralmente um talento não. Pensa que é assim, acredita que é assim e vai arriscar, aliás não pensa que é assim, decide imediatamente, é assim e acabou. Logo as dificuldades também são menores, o mesmo problema é menos difícil, tem outra dimensão, tanto que por vezes eu dava uma importância enorme a determinadas coisas e agora aprendi a relativizar. É importante sentirmos que aquilo que se faz, faz-se bem, se a pessoa sentir essa segurança, avança sempre.

18. Quando referis-te que todos nós temos talento, qual é o teu?

Eu gosto muito da criatividade. É engraçado que na faculdade, professores comentavam que os meus trabalhos ficavam sempre pelo início, e perguntavam-me porque é que eu não os

conseguia desenvolver, eu entusiasmo-me muito no início e gosto imenso de pegar, porque é o desafio, o que é que se faz disto, resolve-o mentalmente e depois desligo-me, porque já não me estimula.

O meu trabalho árduo foi vencer esta barreira, foi conseguir vencer sozinha, quero eu ter as minhas ideias, então eu vou ter de ser capaz de ir com as coisas todas até ao fim, o mais que me custe. O que eu gosto e o que realmente sei mesmo é pegar numa coisa que não existe e de repente dar-lhe um corpo. É essa a parte que me estimula, nesses momentos sinto que desaparece o resto do mundo e eu estou ali e do nada está a surgir uma situação e isso é que me dá segurança. Eu acredito que aquilo que me aparece ali é aquilo que eu sei fazer, é aquilo que eu gosto. Penso que isso é que seja o meu talento. O primeiro desafio é criar. E depois ter a capacidade de transmitir essas ideias às pessoas e cada vez tenho mais prazer nisso, saber explicar, expor é quase como mostrar o meu bebé, esta aqui a minha obra de arte, vejam! Saber relacionar-me com as pessoas para mim também é muito gratificante, sinto-me à vontade, sinto que as pessoas acreditam e confiam, e essa segurança nasceu com esta experiência.

19. Como é que tu tens o *feed back* do teu talento?

Hoje quando parto para a primeira reunião é sempre fantástico mostrar a primeira ideia, por exemplo quando mostro uma moradia a alguém ou um projecto, sinto-me nas nuvens, ótima, estou no meu meio, que bom deixem-me falar, deixem-me divulgar as ideias, deixem-me explicar como é que isto funciona. Às vezes esse é o meu mal, porque por vezes só está lá um rabisco e eu já tenho aquilo tudo na minha cabeça e é essa parte que eu quero transmitir no momento, penso que seja a minha parte positiva e é isso que eu tento tirar proveito, mas anteriormente também houve muito trabalho, eu tive que pesquisar, para ver o que é que existe, porque se eu quero inovar, se eu quero ser diferente, se eu quero quebrar, eu tenho que saber o que é que existe no mercado. Basta às vezes até viajar, ler livros, estar atenta, saber o que é que se passa à volta do mundo, ir a feiras.

A vontade de saber e procurar. Por mais talento que possa ter eu estagno se não fizesse todo este trabalho, porque cada vez mais as coisas são tão rápidas hoje em dia.

Eu posso gostar muito de um determinado material que encontrei e sei que o posso aplicar naquela coisa, se eu não procurar mais, se eu não procurar outras possibilidades de oferta, eu estagno. Mesmo por mais talento que eu tenha, as coisas também tem o seu tempo de vida.

20. O que é que provoca em ti o sentimento de felicidade quando estás a transmitir a primeira ideia?

O desafio, aquela coisa que eu penso, eu serei capaz de levar para a frente este projecto ou não? Uma pessoa está sempre a por à prova se é capaz ou não.

21. É o desafio que te dá alento para fazeres as coisas?

Sim, caso contrário estávamos a fazer sempre a mesma coisa, isso é que é bom, estimular o talento que nós temos, caso contrário não o aproveitamos, é importante tentar sempre mais, ir evoluindo, isso é que é estimulante. É o que eu gosto da parte da arquitectura, todas as situações são diferentes, porque nós estamos a tratar com pessoas, não é com objectos, as pessoas têm a tendência de dizer que nós trabalhamos com casas ou decorações, não! Nós trabalhamos com pessoas. Por vezes há coisas que eu até posso não gostar, mas temos que nos

por à parte, eu agora como pessoa não existo, eu existo como profissional onde vou criar uma solução para aquelas pessoas.

È difícil pôr-nos de fora, temos que ser imparciais quando aconselhamos aquelas pessoas, para aquela casa, para aquela vida, para aquele ambiente, isso para mim é fantástico!

22. Como é que te sentes quando o cliente fica satisfeito?

Isso é tudo para mim! Representa o reconhecimento, é muito melhor do que qualquer coisa. Ver que a pessoa está lá, sente-se bem e que gosta de viver naquele espaço que eu criei. Recordo-me quando fiz uma casa para uma família e depois poder ver as crianças que já andavam por lá e que por sua vez a casa já estava toda desarrumada, é um espectáculo! Ver usufruir o espaço.

23. Para ti quem é que referenciavas como talentos?

Dois Arquitectos. Um representa um atelier e o outro é um Arquitecto, inspirador, ambos são génios, eles ultrapassam as ideias.

24. Neste caso para génio está associado à inspiração?

Sim, muito, o Arquitecto Peter Zumthor, suíço, ganhou muitos prémios, ele transcende as coisas, e as obra de Herzog & de Meuron, são dois Arquitectos que estão em Basel, também na Suíça, são muito experimentais, de facto, eles são diferentes. Retornando ao caso de Siza Vieira, uma pessoa chega a uma exposição e já sabemos por exemplo que o puxador é dele o a caixilharia também é dele, aliás as coisas são as mesmas de já alguns anos para cá. Penso que foi fantástico na altura quando criou aquilo, mas por ali ficou e isso para mim, é uma pessoa acomodar-se, e pronto, olha fiz uma coisa muito boa e agora não faço mais nada, isso para mim não motiva. O caso de Herzog, estão constantemente a inovar, porque todas as obras deles são diferentes, têm uma característica que gosto muito é que conseguem tirar proveito de matérias e da luz e do espaço de um modo que me fascina, de facto há coisas que realmente é preciso muita inspiração.

Uma das obras maiores de Zumthor, são umas termas onde escavaram o monte, em que as termas estão inseridas e surgem desse mesmo monte. Ele conseguiu tirar as camadas de pedra desse monte e voltar a coloca-las na mesma construção, ou seja as pedras que se tiraram do monte foram exactamente as da construção, foi fazer uma obra prima adaptada e com os materiais dessa mesma paisagem. Qualquer pessoa que entre nessas termas deve ficar deslumbrada.

Recordo-me também quando fui a Alemanha, a Berlim, fui visitar um crematório que tinha acabado de abrir, eu pensei que mórbido vamos ver um crematório, entrei lá dentro e pensei isto é de inspiração, é de um talento é fabuloso, o Arquitecto não é conhecido. A luz que estava lá dentro transmitia uma paz de espírito incrível, quem me dera conseguir aquela inspiração. Por vezes perante um determinado desafio nós temos uma grande capacidade de conseguir chegar a essa inspiração.

25. Como é o teu ritmo, quando te sentes inspirada?

É alucinante, muito mais rápido, parece que nós não estamos a acompanhar a velocidade do pensamento, que não estamos a conseguir por cá fora a realização, a concretização do que estamos a pensar, de tudo aquilo que está a surgir.

26. Pode-se encaminhar uma pessoa para ter inspiração?

Para ter inspiração não sei, mas para aproveitar o seu talento, sim. Dar segurança a uma pessoa, incentiva-la a dar-lhe força para acreditar nela.

27. Ao comparar talento a uma peça de arte o que me dirias?

Eu adoro tudo o que sejam quadros de Monet, eu era capaz de ficar horas a olhar, embora não há um que eu diga que é mais talentoso do que outro, tenho vários. Também é um talento enorme o grito de Munch, na altura devia ter tido uma grande inspiração e provavelmente maior do que nos outros quadros dele.

O caso também de “As cidades invisíveis” de Ítalo Calvino, é um livro delicioso, há muita coisa onde nós podemos ir buscar inspiração e onde nós podemos beber essa inspiração de talento, quando vemos grandes talentos também nos dá inspiração e pensamos que talvez também sejamos capazes de ter inspiração.

28. Sendo assim podemos encaminhar uma pessoa para a inspiração, e proporcionar-lhe a oportunidade de conhecer determinadas coisas?

Sim, como por exemplo viajar é óptimo para uma pessoa aprender e descobrir que há um mundo enorme lá fora, podemos não gostar de tudo o que vimos, mas pelo menos ficamos a conhecer e podemos confrontar-nos.

Quanto mais informação tiver seleccionado, podemos perceber de onde é que podemos tirar maior partido. Por vezes ao ler um livro, faço o esforço de o ler até ao fim quando não estou a gostar muito, com o objectivo de tirar o maior partido de alguma coisa.

A busca constante é necessária, o difícil é habituarmo-nos às nossas limitações, mas não há tempo para ir a tudo, é importante saber dosear a informação que temos.

29. E quando comparas talento a um sentimento, o que dirias?

A paixão, o desafio porque são os motores para o talento.

Para ter o desafio é preciso paixão para o desenvolver. Talento é um conjunto de muita coisa.

Anexo 8 – Entrevista 7 com Prof. Doutor Gil Alcoforado

Lisboa, 08 de Abril de 2010

Entrevista com o Professor Gil Alcoforado, licenciado em Medicina Dentária pela Universidade de Lisboa – 1980; Especialista em Periodontologia pela Universidade de Bergen Noruega – 1981-1983; Professor Catedrático.



1. O que é para si um talento independentemente da sua profissão?

Eu quando penso em talento penso imediatamente no lado artístico, algo inato, e que poderá eventualmente ser reconhecido muito cedo na vida e que depois pode ou não ser aproveitado, às vezes dependendo um bocadinho da inteligência do possuidor desse talento. Directamente ligado à minha profissão acho que tudo aquilo que nós fazemos pode ser aprendido e que à partida pelo menos na minha definição de talento não é. Há pessoas que têm mais destreza manual do que outras mas mesmo essas... eu tenho alguns alunos, lembro-me de um ex-aluno meu há muitos anos que tinha pouquíssima destreza manual e que hoje em dia está numa posição no estrangeiro onde essa destreza é imperiosa.

2. Mas acha que essa destreza era inata?

Não porque eu percebia que ele não a tinha. Mas nós atribuímos mais tempo na sua condução quando estava a nível da faculdade e a começar a fazer os trabalhos mais simples manuais para os quais ele não conseguia com a facilidade que a grande média que os outros colegas conseguia e lembro-me de um colega meu mais velho que passou bastante tempo quase num tutório um a um em horas extraordinárias e pelos visto, olhe deu resultado, porque realmente ele hoje em dia está num sítio onde poucos alguma vez almejaram atingir.

É por isso é que aquele jeito natural que alguns dos meus colegas tinham quando essa destreza não existe eu considero que ela possa ser ensinada e aprendida e isso sai um bocadinho fora daquela minha noção de talento. É obvio que há pessoas que de facto são mais dotadas do que outras mas quando me fala de talento eu penso obviamente num músico, num cantor, muitíssimo mais num meio artístico. Noutras áreas acho que a perseverança, o trabalho e a aprendizagem podem até suplantar a falta que possa eventualmente chamar talento.

3. Mas na sua área, na sua profissão quando avalia o trabalho, há pessoas que se distinguem é pelo treino?

A facilidade com que eu vejo às vezes os alunos, como ensino desde o básico até ao nível pós graduado dá-me a possibilidade de ver pessoas que à partida no início quase que tem dificuldade em comer a sopa com uma colher e eu penso, como é que este rapaz ou esta rapariga vão conseguir tratar um doente daqui a quatro anos, quando se acabarem de formar.

Quando chegam ao pré clínico já tem pelo menos um ou dois anos de formatura e depois terão mais 3 ou 4 à sua frente nas partes pré-clínicas e clínicas e depois vejo que é possível se de facto forem bem ensinados. A nível da crítica do trabalho dos outros, eu não gosto de a fazer, eu gosto é de criticar o meu e as minhas assistentes ficam muito zangadas comigo porque eu mal acabo um trabalho, começo a por defeitos naquilo que eu acabei de fazer, porque considero que é sempre possível fazer melhor, sempre. É matemático, portanto há sempre pequenos detalhes que podiam ser feitos de outra maneira e melhor e uma delas diz: mas que maçada, nunca está contente com o que faz. O dia em que eu estiver contente, mande-me para casa que eu estou pronto para a reforma, porque é a única maneira de uma pessoa que já faz as coisas mais ou menos ou relativamente bem, com ou com alguma facilidade de poder fazer melhor.

Tipo o meu pai que foi sempre um excelente clínico trabalhou até aos 87 anos e que quando ainda tinha setenta e tal anos dizia por vezes em coisas completamente básicas: sinto que estou a fazer este procedimento melhor que estava a fazer o ano passado.

Portanto, acho que ainda é possível melhorar isto e quando uma pessoa tem quarenta anos de experiência diz isto eu dou muito mais valor ou muito mais importância a essa aprendizagem que tem que ser consciente e constante do que à força inata e ao jeito inato que uma pessoa eventualmente possa ter. Para tocar um instrumento, põe-me um instrumento na mão e eu não sei o que fazer dele. Põe um instrumento na mão, às vezes de uma criança e aquilo começam as notas a sair. Depois obviamente há muito trabalho e há muita perseverança tudo isto mas quer dizer há uma facilidade há partida de conseguir fazer cantar um instrumento. Eu por exemplo era a negação de fazer apresentações em público. Lembro-me que para falar em frente de quatro pessoas estava completamente aterrorizado e eu sei que não sou um comunicador nato, mas aprendi e hoje em dia já este ano em 2010 pediram-me para ser moderador num congresso ibérico, julguei que ia chegar lá e ia ter cerca de 250 pessoas e eu cheguei lá e estavam 2.600.

Tinha que fazer a minha conferência em inglês felizmente mas tinha que moderar durante nove horas um congresso numa língua que eu não sei falar que é espanhol e pronto lá o moderei.

Obviamente que estava muito mais à vontade quando fiz a minha conferência em inglês de uma hora. Um mês depois quando fui a França tive que a fazer em francês e não tive problemas, também com o mesmo número mais ou menos as mesmas pessoas. Para mim hoje em dia isso já é normal sei que há comunicadores muito melhores do que eu. Passei perfeitamente de uma perfeita negação, uma pessoa que não era capaz de falar para três pessoas. Como é que eu fiz? Expus-me, aproveitei todas as oportunidades e mais algumas, fiz alguns workshops nos Estados Unidos, e alguns cursos mas sobretudo fui um bocadinho pela perseverança. Hoje em dia se me derem um microfone em frente de 3500 pessoas não me assusta minimamente se for sobre algo que eu domino, caso contrário nem em frente de duas eu se quer abro a boca. Portanto acho que só devo abrir a boca quando tenho algo importante para dizer.

4. Não sente ou não tem visto através da sua experiência que há jovens ou pessoas mais jovens do que o Sr. Professor com uma aptidão mais direccionada para aquilo que é necessário aprender, embora essa aptidão não vem do treino?

Com certeza, por exemplo no meu curso eu conheci exactamente esse sucesso, como nós dizemos na gíria, as melhores mãos, não eram as minhas, mas as melhores mãos acabaram por ser perdidas, esfumadas no tempo, porque foi uma pessoa que depois nunca fez mais do que faz hoje em dia. Trinta anos depois aquilo que fazia quando saiu da faculdade, porque não as

desenvolveu o que eu acho uma pena. Por isso é que eu acho que há obviamente aptidão inata com certeza, eu dei-lhe o exemplo contrário e que depois há que desenvolver essa aptidão tal como o músico e depois obviamente tem que ter perseverança trabalho, etc.

5. Talento é treino, trabalho, dedicação perseverança, esforço, formação?

O talento para mim é a parte inata e depois há o desenvolvimento do talento, pelos menos é assim que eu vejo.

6. Mas uma pessoa com experiência de 40 anos ou de 20 anos pode chegar a ser um talento e pode não nascer com a parte inata, com essa força, ou pensa que já tem que lá estar?

Depende, por isso é que há uma grande diferença de um bom cirurgião e de ser um músico. Não se consegue chegar a ser um ótimo músico se não se tiver talento e eu acho que é possível ser-se um bom cirurgião tendo-se ter iniciado com uma aptidão inata reduzida, eu já vi isso.

7. Então e génio, é mais do que talento?

O génio é um indivíduo com uma super inteligência, já nasce assim.

8. São pessoas com uma capacidade mais desenvolvida?

À partida, eu não me preparei para esta entrevista e portanto estou a dar-lhe a minha simples opinião que pode estar completamente errada, espero poder a vir ter essa possibilidade de vir a ler o seu trabalho para vir a por talvez estas noções e enquadra-las melhor daquilo que hoje em dia se pode a vir ter como a definição de um talento de um génio, etc. Mas por exemplo o meu sogro era uma pessoa com pouco senso comum e nem sequer licenciado era, era amigo pessoal do Professor Friedrich Von Hayek que era o génio Nobel da Economia. Discutia economia de igual para igual com ele, mas nem licenciado era, mas era uma pessoa que tinha o tratado de Ronmisis na cabeceira, etc, Deu-me um para eu ler que eu li algumas páginas, mas não o li todo, daquelas páginas fininhas de Bíblia antiga, mas de facto que numa conversa normal sobre um tema perfeitamente vulgar, desconcertava e que de certa maneira me enchia de brilho os olhos poder ouvi-lo falar. Não tinha muito jeito para lidar com a vida mundana do dia a dia, mas de facto sob o seu ponto de vista intelectual era uma pessoa fora de série e aprendeu a ler francês sozinho com um texto antigo de anatomia que estava lá na quinta e assim por diante.

9. Essas são características de génio para si? Porque não teve ajuda na formação?

São, embora teve um ótimo 7º ano feito à antiga portuguesa e depois autodidacta. Era membro The Mont Pelerin Society, que era uma coisa super prestigiada e lá estava ele. O senhor Martim Azevedo.

10. Voltando ainda a trás referindo as características de perseverança, quais as características principais que procura numa pessoas para trabalhar consigo, tendo em conta a inteligência que é importante na sua área, o que é que dá mais valor?

Que seja honesta, que tenha uma formação de base e de preferência que não tenha muita experiência.

11. Então para si, as aptidões pessoais são muito importantes?

Sim, são as mais importantes, eu sou incapaz de lidar com a mentira, por muito básica que ela seja ensinei a minhas filhas quem fazia disparate, mas quem dissesse a verdade não era castigado. Contrariamente aquela que não fazia disparate mas que mentisse e portanto franqueza, honestidade, boa relação humana, o resto aprende-se, ensina-se aprende-se e querer aprender, vontade de aprender e melhorar. Nós temos hipótese fácil de ensinar e portanto daí eu preferir que não venha de uma clínica muito boa de outro sítio, depois é importante que as pessoas se moldem à forma de trabalhar e que sejam responsáveis.

Detesto dar ordens e portanto só gosto de trabalhar com pessoas responsáveis e que saibam exactamente o que tem que fazer. Sou péssimo a dar ordens. Evito o mais possível dar ordens. Já mais seria um bom General, não tenho aptidão. Dá-me muito mais prazer fazer parte de uma equipa, por muito como vogal de uma equipa que funcione, do que ser presidente de uma coisa que não funcione. Hoje em dia os títulos para mim deixaram de ter valor, pura e simplesmente.

12. Hoje em dia as organizações tem pessoal muito treinado a nível técnico, mas depois a nível de aptidões pessoais estão muito aquém da técnica que têm. Há um desequilíbrio muito grande entre a educação da pessoa, os valores, os conceitos e depois o conhecimento da pessoa. Portanto na sua resposta chega a uma conclusão e chega a um problema que hoje há nas organizações, pessoas muito treinadas, muito capazes mas depois a nível de aptidões pessoais são pessoas que ainda tem de aprender quase tudo?

No meu pensamento as coisas ainda vão piorar muito, sobretudo por três razões. Para já, é raro a criança que não tenha ambos os pais a trabalharem. Hoje em dia com o problema que há com o desemprego, os pais tem que trabalhar cada vez mais horas, a criança vai ter cada vez menos apoio a nível de casa, há cada vez menos tempo e menos força anímica de ensinar a criança. A nível das escolas as coisas estão dramáticas pelas situações dos professores que alguns deles também não tem grande formação. Depois O exemplo fantástico que os nossos políticos nos dão de falta de valores e de todos os dias nos noticiários ouvirmos que toda a gente mente sobretudo. Caso contrário era impossível ter tanta gente a dizer tanto o contrário um dos outros.

Há uma quebra de valores que só pode ter tendência se isto continuar a assim a piorar. E portanto a qualificação técnica não acompanha, por isso é que eu prefiro ter aqui pessoas com valores. Bem sei que aqui é um oásis, porque somos muito poucos a qualificação técnica, essa damo-la nós, se não tiver muita, não há problema, obviamente uma higienista quando entra tem que ser certificada, mas o resto durante um ano praticamente não fazem se não acompanhar-me.

13. É mais fácil uma pessoa aprender a técnica do que uma pessoa se formar a nível de valores e conceitos?

É mas aqui felizmente porque também é uma coisinha muito pequena pelo exemplo também vão aprendendo. Quando digo à minha mulher, a única coisa que nós podemos deixar para as

minhas filhas é o exemplo e pelo exemplo se as pessoas não forem burras porque não são, vão percebendo e depois se quiserem fazer de outra forma, pior para elas mas pelo o exemplo terão.

14. Todos nós sabemos fazer alguma coisa bem feita, quais são as suas características talentosas?

Quando me fala de talento eu penso nos de fora de série, é óbvio que sim porque, eu podia não ter qualquer facilidade em falar em público, mas sempre me desembaracei bastante a fazer ski aquático, a fazer umas coisas. Tinha aptidão em alguns desportos e ainda faço alguns, tenho muito mais equilíbrio do que muita gente e isso ajuda. É óbvio que sim, todos nós temos qualidades. A minha mulher lê um livro em 5 minutos, ela lê o Sentido de Mitch, por volta de dois dias e meio, quer dizer obviamente uma pessoa que tem essa facilidade tem uma tendência mais fácil à abordagem à cultura. Em menos tempo consegue. Eu por exemplo sou daqueles que lê mais devagarinho. É horrível, eu estou tão habituado a ler sistematicamente.

A minha leitura é isto, e isto tem que ler devagarinho e tem que se voltar a traz e eu pego num romance e dou por mim também a voltar a trás e digo espera aí, não estás... não tens que interiorizar tudo, isto obviamente tem que se ler de outra maneira, não se pode ler como uma revista técnica. Mas pronto isso impede-me depois também dos poucos tempos livres de consumir outro tipo de leitura que obviamente também funciona do meu nível de cultura. Mas talento tomado como base nas nossas condições inatas eu acho que todos nós temos qualquer coisa. Infelizmente na maior parte das vezes ou não são descobertas ou são desprezadas e não são puxadas para fora e desenvolvidas.

15. Mas o que é que me diria se lhe perguntasse o que é que sabe bem fazer, além de me ter dito que procura quase a perfeição, as pessoas podem fazer uma avaliação de si mesmo e dizer eu sei que me sinto bem seguro a fazer isto ou aquilo?

Hoje em dia na minha actividade profissional lembro-me em criança, no domingo à noite para mim era horrível porque era *sunday night blues* porque ia para a escola e no dia seguinte tinha medo de não fazer as coisas bem. E quando comecei a minha carreira acontecia-me a mesma coisa, quer dizer à noite sentia-me angustiado porque no dia seguinte eu podia encontrar alguma coisa que eu não conseguisse ter a resposta e não conseguisse tratar. Hoje em dia isso não acontece pela simples razão, porque se eu encontrar a tal pessoa o tal doente com uma coisa que eu não sei, eu digo ao doente com a mesma ... Olhe eu isto não sei, mas vamos à procura se for completamente fora da minha área vamos à procura de uma pessoa que saiba e eu conheço alguém que ou se não souber, olhe tenho que ir estudar o assunto e dá-me 24 horas, dê-me um dia, dê-me um mês, o que for preciso para eu ou alguém vir.

Isso adquire-se também com a experiência ou uma possibilidade de dizer eu não sei e não ter vergonha de dizer eu não sei e em Portugal infelizmente até nas universidades há sempre resposta para tudo sempre. Há umas áreas em Portugal onde isso é mais evidente do que outras, mas a mim aflige-me ver pessoas em congressos que têm sempre resposta para tudo, de vez em quando as respostas que dão eu sei que são erradas, além de que mais. Portanto eu em cima do púlpito em frente a 2000 mil pessoas não tenho problema em dizer eu não sei, não tenho qualquer problema, e isso tirou-me um bocadinho a angustia de saber que amanhã tenho que ir trabalhar e saber que há um caso que eu não consiga resolver.

A nível técnico, cirúrgico devo confessar que há uma série de técnicas das quais eu estou... me sinto muito à vontade, quer dizer faço filmagens de cirurgia para mostrar de A a Z, sem cortar nada, eu sei exactamente como é que as coisas vão ficar no fim. Obviamente na cirurgia nem sempre se sabe mas se for preciso modificar a abordagem modifica-se mas aí não tenho grande problema nisso por um sentido seguro, não significa que ache que faça sempre tudo muito bem, acho que há sempre maneira de fazer melhor.

16. Tem reconhecimento dessa sua segurança, tem o feedback dessa sua convicção, que sabe que está bem?

Para mim, antigamente numa altura da minha vida isso era extraordinariamente importante e nunca tive esse feedback, agora já não é importante e vou tendo esse feedback sobretudo a nível dos alunos pós graduados ou daqueles que foram antigamente meus alunos de pós graduação e que hoje em dia estão formadíssimos a um nível altíssimo e que ainda me perguntam como é que eu acho que devo resolver. Quando eu vou lá e ainda resolvo à frente deles e ainda podem ficar entusiasmados e de certa maneira dá-me uma satisfação grande sobretudo quando eu sei que não é bajulamento, porque isso de facto não..., mas quando há de facto um entusiasmo isso é muito gratificante.

17. Também sobretudo é gratificante porque gosta de fazer o que faz?

Eu adoro fazer aquilo que faço.

Aproveito também para o informar que a principal razão da minha escolha nesta entrevista, escolher o Sr. Professor e não outro médico de quem eu tenho mais contacto, foi precisamente porque senti quando vim a uma sua consulta como o Senhor gostava de fazer o que faz.

Ainda bem.

18. Pensa que é muito importante gostar do que se faz? Tendo o seu exemplo como gosta do seu trabalho não chegaria a fazer o que está a fazer?

Não. Tenho a certeza, só podia ser penoso, só pode ser penoso. Tive sempre a possibilidade de conseguir fazer mais e melhor inclusivamente tentando minimizar o sofrimento do doente, coisa com o qual lido muito mal com isso. Acredita que desde os primórdios desde a minha actividade clínica eu quando penso na reforma penso como uma libertação de parar de fazer mal aos doentes. Eu quando dou uma anestesia ao doente, garanto-lhe que dói mais a mim do que ao doente. A dor como sabe é uma coisa muito subjectiva a fazer exactamente a mesma coisa a um doente e a outro podem ser duas experiências completamente diferentes e ter um doente que se queixa que lhe dói é obviamente para mim um tormento e eu adoro tratar os dentes todos com a anestesia geral, porque infligir de dor para mim é uma coisa que me cansa imenso do ponto de vista intelectual. Eu sei que tudo isso é por uma boa causa mas não deixa de ser terrivelmente angustiante para mim. É na anestesia que me custa. E penso quando um dia me reformar liberto-me desse sofrimento.

19. Talento a uma obra de arte o que me diria?

Não consigo encontrar semelhanças, acho que uma obra de arte é preciso ter-se outro tipo de talento, uma criação artística que ultrapassa a tecnologia.

20. Então se visse uma obra de arte, ou peça que para si é algo genial?

Diria que foi feita por uma pessoa genial e daí a minha admiração. Uma estátua de Michel'Angelo.

21. E comparar talento a um sentimento?

Ah isso, eu sou um sentimental portanto isso é forte, eu adoro gostar das pessoas, aquelas que merecem, é preciso muito para que eu acha que a pessoa não mereça, por isso tem que haver... À partida eu gosto do 3º desconhecido, mas se vejo que a pessoa não se sabe nem comportar, a partir daí não me satisfaz nada o insucesso de terceiros, mesmo que eu eventualmente possa gostar da pessoas de já me ter feito alguma, não trás para mim nenhum sentimento, mas mesmo nessa situação eu não sou indiferente.

Eu considero-me uma pessoa cheia de sorte por muitas razões, porque tenho uns pais fantásticos, o meu pai tem 92 anos e ainda agora esteve ai sentado na cadeira onde está sentada, porque eu convidei-o há bocadinho e sempre que eu posso ele vem, e está ótimo e a minha mãe também. Tenho o melhor casamento do mundo à 31 ou 32 anos, tenho umas filhas, apesar de nunca serem boas estudantes, etc., mas lá se vão virando, é a escolha delas, uma virou-se a segunda, lá acabou o curso, lá conseguiu um emprego, a mais velha também casou e a terceira há de fazer também, Só quero é que elas sejam felizes e que tenham aprendido alguns dos valores que eu lhes passei, que graças a Deus também já foram passados pelos meus pais, portanto eu não fiz mais do que ser veículo.

Acho que aprendi, acho que a minha mãe me ensinou muito bem, e era raro o dia em que eu não levasse um açoito antes de um quarto para as oito, mas acho que não me fez muito mal, mas reconheço que tenho mais sorte ainda. Sou crente.

22. Talento a um sentimento?

Amor.

Anexo 9 – Entrevista 8 com Arquitecto Mário Santos

Via Skype de Milão para Lisboa, 10 de Abril de 2010

Entrevista ao Arquitecto Mário Santos, licenciado em Arquitectura, 48 anos.



1. O que é para ti um talento independentemente da tua profissão?

Eu tive a sorte ao longo destes anos como arquitecto de ter conhecido muita gente que trabalha na área do design e da arquitectura, de ter contratado algumas pessoas e de ter trabalhado com muitas outras portanto tendo trabalhado tão de perto com todas estas pessoas eu deveria ter uma ideia acerca daquilo que é o talento. É importante identifica-lo quando procuro colaboradores que trabalham comigo. Grande parte da minha função é conseguir reunir ou chamar para uma equipa gente que seja criativa, que goste, que consiga contribuir para um projecto de uma forma criativa, criatividade de maneira a conseguir ter um bom produto final.

Talento eu diria que tem necessariamente haver com algumas coisas, criatividade na minha área sobretudo, penso que seja um dado claramente que tem haver com a capacidade de entender qual é o problema que está a ser colocado, tem haver com o saber pensar, tem haver com o conseguir ter uma boa relação com os outros membros da equipa e com quem está à sua volta.

Podes dizer-me que há muitas pessoas com talento mas que não se conseguem dar com as outras pessoas. É verdade mas no meio em que eu trabalho essas pessoas tem muito pouco lugar porque são *primadoque* muito dotadas, se não conseguem ter algum nível de comportamento em equipa e em comportamento social é muito difícil integrá-las num projecto comum para obter um produto final interessante. Eu diria que as pessoas tem de se integrar numa equipa e de se conseguir de alguma forma entrosar com as outras pessoas que participam num determinado projecto ou trabalho.

Tem haver com a capacidade que as pessoas têm de fazer algo acima da média, algo que consiga surpreender e que tenha uma componente criativa importante, às vezes acontece com pessoas que não contribuem muito para um trabalho criativo para muito bons resultados numa equipa. Conseguem encontrar um lugar porque se consegue descobrir e está nas mãos da pessoa que gere essa equipa, consegue descobrir alguma coisa que ela faz muito bem e que até às vezes nem sabia, e que fazendo aquilo muito bem consegue se calhar dar uma resposta acima da média, consegue contribuir de uma forma muito positiva para o trabalho da equipa, o resultado desse trabalho final seria diferente se essa pessoa não tivesse de alguma forma contribuído qualquer coisa que estava escondida e não apareceria se não tivesse tido necessidade/identificado. Portanto voltando a trás talento para mim claramente tem haver com

a capacidade que uma pessoa tem de fazer algo de uma maneira, de uma forma criativa acima da média, reconhecidamente acima da média.

2. Acima da média, como é que se adquire esse talento, é inato ou vai-se adquirindo ao longo do tempo?

Não sei se é inato, eu acredito que haja determinadas capacidades que se conseguem desenvolver, agora há umas características que seguramente terão de ser inatas. Eu lembro-me por exemplo de uma cantora de que eu gosto muito que tem uma voz lindíssima, usa a voz de uma maneira exemplar, usa a voz como um instrumento é uma cantora que tu conheces, a Maria João, ela cantou pela primeira vez em público num bar há muitos anos e para cantar teve de ser convencida pelo grupo de amigos que estava com ela, porque nós sabíamos que ela tinha uma voz muito bonita e conseguíamos incitá-la a cantar. Ela finalmente acedeu a cantar foi a primeira vez que o fez em público e o público não era grande coisa, eram uns amigos mais meia dúzia de pessoas que estavam ali naquele bar, ela cantou a única canção que sabia cantar, era o fado do Embuçado, e a verdade é que ela depois desenvolve uma carreira enorme e demonstrou ter um enormíssimo talento para cantar, não sei se é uma capacidade inata, sei que uma grande parte da carreira dela a obrigou a ter muito trabalho.

Sei que ela já tinha os seus genes, pelo menos, aquela voz que ela tem mas ela teve de a descobrir, foi ajudada a descobrir, há muitos casos desses de pessoas que não sabem sequer que tem um determinado talento ou uma determinada capacidade muitas vezes tem de ser coisas com que trabalham. Há muitos casos dessas pessoas que não sabiam que conseguiam fazer algumas coisas de determinada maneira e por terem sido desafiadas a fazer, a fazer essas coisas de uma maneira diferente acabaram por descobrir um talento que tinham e que se calhar não teriam descoberto se não tivessem sido citadas a fazê-lo.

3. Então há muitos casos em que talento é inato?

Sim pode ser, há muitos casos em que há talentos que se perdem, simplesmente porque estão lá, mas há casos de pessoas que fazem coisas fantásticas, desde números de circos até fazerem contas de cabeça e de raciocínios quase de computador e que eventualmente depois não desenvolvem essas capacidades e depois acabam por passar a sua vida de uma forma cinzenta sem fazerem nada de especial nessa área, acredito que sim, que haja uma grande componente do talento que não é desenvolvido, é inato, embora há uma parte enorme que pode ser desenvolvida. Há duas áreas onde eu acho que é necessariamente trabalho que tem haver com a educação, a formação, aprender a pensar.

Na minha área sobretudo tenho visto pessoas com talento pessoas com alguma facilidade em conseguir obter objectivos rápidos, mas que se deixam ficar pela primeira resposta, pela primeira ideia e depois não conseguem explorar mais.

4. Voltando atrás com o exemplo que referiste quando dizias que era importante um talentoso saber-se relacionar na equipa porque muitas vezes tinha mau feitio, achas que isso o atrapalha muito?

Sim, claramente, depende muito das áreas onde se trabalha e há exemplos dos dois extremos: por exemplo relativamente àquilo que é a capacidade de fornecer soluções para um problema específico, estou a falar da área do design e da área da arquitectura, há exemplos ao nível dos

arquitectos que são conhecidos internacionalmente, que tem um nome enorme no mercado e que se tu fores ver as soluções que eles desenvolvem determinados produtos ou determinados edifícios, se tu analisares com alguma atenção, verás que são péssimas, eu conheço vários exemplos de edifícios que foram desenhados por grandes Arquitectos de nome e que não cumprem com a sua função, nunca na vida conseguiram cumpri-la e os clientes que encomendaram esses produtos tiveram o projecto feito por um Arquitecto de nome muito conhecido mas depois vem-se aflitos para porem aquela coisa a funcionar e isso é um caso extremo de primadonismo, não é? Arquitectos, designers que são *prima dona* que conseguem por alguma razão fazer valer o seu nome, a sua marca e pôr no mercado produtos que depois na realidade não servem, para mim é um péssimo exemplo de gestão de talento.

5. Este é um exemplo de aptidões pessoais, ou seja se a pessoa tem dificuldade de perceber o outro, os seus conceitos, os valores, as atitudes e excesso de confiança não o faz compreender o outro lado, tem dificuldade em se adaptar, logo tem dificuldade em conceber o seu projecto?

Sim, acho que sim, tem muito a ver com a forma de ser, tem muito a ver com a formação porquê? Por exemplo, se pegares em dois Arquitectos, um inglês e um americano. O Inglês deu-te um projecto que não é exactamente aquilo que tu pedis-te, não é naquele caminho que tu queres que ele vá e tu como cliente tens o direito de reclamar isso e deves fazer isso. O Inglês não te ouve e tenta mostrar-te que aquele é o projecto melhor do mundo e só tens a ganhar se tu deixares ir para a frente aquele projecto, se tu disseses o mesmo ao Arquitecto Americano a primeira coisa que ele faz é rasga o papel, mete-o no lixo e diz, então vamos lá recomeçar, são duas posturas completamente diferentes, eu já assisti a casos como estes várias vezes por isso é que consigo eleger isto como um paradigma e eu acho que isto são dois exemplos que aí claramente tem haver com o sentido do serviço da postura do fornecedor de serviços perante o cliente e por aí fora.

6. Quando procuras uma pessoa para trabalhar contigo dás mais importância ao conhecimento da técnica ou as aptidões pessoais dessa pessoa?

Eu faço dois tipos de contratação, contratar pessoas ou empresas para colaborar comigo em projectos que já estão em curso ou que estão a iniciar, quando eu contrato empresas ou pessoas exteriormente tento obter a maior flexibilidade a maior profissionalidade e a maior experiência.

7. Embora muitas vezes a maior experiência técnica, não quer dizer a maior maturidade da pessoa?

Quando contrato pessoas através de empresas é mais o serviço em si e não dou tanta importância a esse lado.

Quando eu contrato pessoas para trabalhar comigo directamente e penso que seja mais esse exemplo que te referes, então procuro gente muito jovem, com muita vontade de dar, gente criativa, gente que tenha uma grande inteligência emocional, gente que consiga pensar o que estão a resolver, gente que consiga distrair-se até durante a resolução de um problema porque eu acho que o facto de uma pessoa ter capacidade de se distrair quando está muito concentrado num problema normalmente só melhora a solução, as pessoas quando conseguem de repente rir daquilo que estão a fazer e repensar aquilo que estão a fazer conseguem normalmente soluções muito melhores e portanto gosto de contratar pessoas que nem se quer precisam de ter muita

experiência, não é tanto a experiência que me interessa, é mas a capacidade que têm de trabalhar em equipa de conseguir falar com as pessoas que estão à sua volta, conseguir dar, de alguma forma, conseguir ouvir e contribuir também para os projectos. Muitas vezes não é o resultado imediato, aquilo é mais importante, o que é mais importante é que nós tenhamos a capacidade obviamente de compenetrar é tudo isso mas a capacidade que nós temos de equacionar o problema, de levantar situações e questionar.

8. Então o caso de génio para ti o que representa é mais do que talento ou representa mais os menos a mesma coisa?

Eu acho que o génio muitas vezes sai do acaso, mas é obvio que o génio consegue ser muito mais aproveitado quando as pessoas são muito trabalhadoras e são muito conhecedoras daquilo que fazem ou de haver alguns exemplos de genialidade em que as ideias ou as soluções aparecem quase do nada, mas isso é muito esporádico eu tento cultivar em alguns dos meus projectos soluções geniais, faz parte da minha normalidade, para mim é normal querer cultivar coisas geniais e portanto tento cultivar isso nas pessoas que trabalham comigo, portanto sei que há algumas formas para conseguir isso e tento utiliza-las quando posso.

O resultado que obtenho é que há de facto soluções geniais que surgem às vezes do nada e que este nada é um nada relativo quer dizer é um nada já muito especial, porque é um ambiente de pessoas que estão já habituadas a fazer este tipo de trabalho, porque já têm alguma experiência e se não têm experiência tem essa abertura para ouvir e pensar e reequacionar a si próprias e às vezes quando se reequacionam a si próprias e quando tem uma inteligência emocional muito elevada são capazes por associação de ideias normalmente ir buscar soluções que não encontrariam de uma forma normal e é essa capacidade de ir buscar soluções por associação normalmente é que para mim é o génio é essa faísca que sucede.

9. Génio, é já uma pessoa com um grande historial, muito trabalho, muita formação, muita maturidade, não nasce assim, para ti é mais fácil o talento inato do que génio inato?

Claramente que sim, eu creio que sim, vamos lá a ver, provavelmente até estou errado, provavelmente há até imensas pessoas geniais que são tão geniais que não se conhecem, nunca fizeram nada e portanto o génio delas não resultou em nada, posso até estar enganado nesse sentido, mas para mim algo genial é algo que se consegue aproveitar, que se consegue perceber, entender e que se consegue aproveitar para alguma coisa.

10. Não sentes que há um desequilíbrio entre o conhecimento técnico até porque a tecnologia ajuda, mas depois há um desequilíbrio a nível de maturidade, os valores, a educação da pessoa nas atitudes?

Eu acho que há claramente e em Portugal, as pessoas que tem uma formação educativa de alguma forma deficiente sobretudo na área da arquitectura. Isso vê-se muito eu penso que não abordam o curriculum não é feito da melhor forma. Trabalho com séries deficiências com elevado nível de desconhecimento, daquilo que é o mundo para o qual tem de desenhar, o mundo no qual profissionalmente tem de participar isso vê-se, até de coisas básicas nas ensinadas nas universidades, se calhar é um erro maior, é um erro de toda uma política de educação de um país que há muitos anos não tem reformas educativas depois há muito mais do que isso e para mim, o muito mais do que isso é muito importante, por exemplo: há uma grande

falta de alguém que pensa profundamente no ensino. Mas isso não acontece só em Portugal também noto que acontece nos outros países. Para mim, há outras coisas mais importantes do que essa.

A inteligência emocional das pessoas, a capacidade das pessoas têm de saber pensar e essa capacidade das pessoas saberem pensar também se desenvolve nas universidades mas não só, embora as universidades têm um papel muito importante e é nisso que falham o papel de ensinar as pessoas a pensar mas mais do que as universidades é o meio em que as pessoas crescem que lhes dá esses instrumentos, são os pais, são os amigos, são os grupos em que pertencem, a família normalmente o sítio onde crescem é que normalmente lhes dá essa maior ou menor capacidade de enfrentar os problemas de os resolver e portanto saber pensar a esse nível eu não vejo que haja uma perda, um atraso, antes pelo contrário, acho que esta malta mais nova hoje tem muito mais conexões sociais tem muito mais facilidade em viajar e tem muito mais facilidade de acesso à informação portanto conseguem fazer sinapses muito mais rapidamente de uma maneira muito mais fácil e têm referências internacionais muito maiores.

Há até um caso muito engraçado de um designer que morreu à pouco tempo, um designer salvo erro de origem Polaca que viveu nos Estados Unidos, grande parte do seu tempo, foi conhecido por um professor universitário durante muito anos e ele fazia um exercício que era: fazia muitos, mas um deles era assim: ele dava a uma turma uma série de postais ilustrados de fotografias de prédios de uma cidade qualquer, ele recortava uma das janelas desses prédios e o objectivo desse exercício era saber no menor tempo possível quem é que vivia naquela casa daquela janela, se tinha um animal de estimação e qual era o nome do animal de estimação, isto é um grande desafio é uma forma de por as pessoas a pensar.

11. Quais as tuas características de talento, o que é que sabes fazer bem?

Saber resolver problemas e para mim, um dos grandes desafios é precisamente cozinhar, ou seja aplico o meu raciocínio processual porque sei que depois tenho o feedback imediato quando as pessoas comem a minha comida.

12. Então o reconhecimento do que fazes é muito importante para ti?

Sim para mim, é importante, faz parte da minha forma de ser. Nem sempre a nível profissional as pessoas te avaliam, porque é normal, ou seja eu estou aqui a dar o meu máximo e ninguém me diz nada, porque no meio profissional é normal que façamos o melhor, à partida teremos de funcionar e comportarmo-nos assim, logo no meio profissional não tenho esse reconhecimento imediato. Embora hoje tive a oportunidade de vir trabalhar para o estrangeiro e há um reconhecimento maior e mais evidente, há pequenas coisas que os meus colegas me elogiam de pequenas coisas que faço, como o caso de certas soluções que apresento, as pessoas ficam muito surpreendidas e reagem com grande satisfação às minhas soluções.

Na culinária o reconhecimento imediato é como um processo de design, tentar perceber os ingredientes e depois perceber o que eles gostam.

Na escrita também sucedeu assim, a motivação do exterior é um reconhecimento dentro de mim.

13. Talento comparando com uma obra de arte?

É difícil porque tenho muitos interesses, o caso de edifícios, os edifícios como qualquer outro quando morrem a conectividade é maior, tem haver com as características de uma cultura e também têm uma função. O caso do Empire State Building teve uma função, serviu para fazer um marco, hoje a sua função já não tem a mesma utilidade. Há os exemplos também dos automóveis, há modelos de grandes marcas que hoje se tornaram carros miseráveis do que qualquer Fiat Panda.

Posso referir um objecto muito simples que são os meus óculos do designer Philip Start, porque tem uma coisa fantástica, a leveza, porque são de alumínio e têm um mecanismo de articulações que evita a quebra. Qualquer cliente se adapta a eles.

14. Talento a um sentimento?

Grande capacidade e disponibilidade para dar, a grande capacidade das pessoas se abrirem, a coragem de ousar e arriscar. É preciso ter bondade quando falo na vontade de dar a coragem porque quando pensamos numa ideia estamos a expor algo que não sabemos como é que o outro vai reagir, como vai pensar.

Anexo 10 – Entrevista 9 com Dr. Rolando D’Arco

Lisboa, 16 de Abril de 2010

Entrevista com o CEO das Empresas Financeiras do Grupo Fiat em Portugal – Rolando D’Arco, licenciado em Economia, 39 anos.



1. O que é para ti um talento independentemente da tua profissão?

O que me vem de imediato à cabeça, quando penso em talento é génio, alguém que é dotado, ou seja qualquer coisa que faça, desde pregar um prego, ou organizar uma reunião ou inventar qualquer coisa, independentemente do que faça, mesmo que sejam coisas simples, é fazer algo inovador. Qualquer coisa que o possa diferenciar no modo de fazer as coisas que faz a diferença em relação aos outros, faz sempre algo de inovador. Este conceito pode estar muito perto do génio, embora um talento está normalmente dotado da mesma característica de um génio.

Um talento tem uma capacidade de exceder fazer as coisas, embora esta característica não é suficiente para se ser um talento, porque há também muitas pessoas que eu não as considero talento que conseguem também fazer muito bem as coisas que normalmente lhes pedem, em casa, no exterior, no trabalho, etc. Quando esta excelência é acrescentada também por um dote que é a inovação, a capacidade de fazer coisas de formas diferentes das outras e de conseguir de uma forma melhor ou antecipar e chegar a um resultado, para mim isto é um talento. É um conjunto de capacidade e vontade de chegar à excelência com a inovação com o génio. Estas três características são para mim as fundamentais para chegar a definição de talento.

2. E na organização, dentro do teu trabalho quais são as características principais que defines talento, são as mesmas?

Na organização identifica-se sempre uma pessoa que tem capacidade e é dotada para ter uma postura direccionada a atingir os seus objectivos, que são de chegar a um resultado excelente e quando se chegam a esses resultados, conseguem de uma forma inovativa, ou seja conseguir chegar de uma forma diferente. Porque as pessoas podem ter o mesmo know how, mas se não tem talento não chegam ao mesmo resultado.

3. Como é que tu achas que se cria talento, nasce já com as pessoas ou tem que se trabalhar?

Penso que é algo que já nasce com as pessoas, muitas vezes encontram-se crianças que verificamos nas pequenas coisas que fazem, nos jogos, na forma de estar, etc., fazem algo completamente diferente dos outros, então no meu ver à uma componente inata, há pessoas que

são talentos desde que nascem, nascem mais desenvolvidas, não estou a dizer que é a única forma de identificar talento, porque talento pode-se despertar, porque há pessoas que nascem com esse potencial mas não o descobrem está escondido, logo o contexto onde a pessoa se encontra faz muito, um contexto competitivo que te desafia a resolver problemas, habitua-te a encontrar soluções, logo isto pode ajudar a desenvolver talento numa pessoa.

4. Como é que se encaminha uma pessoa para despertar para as suas capacidades talentosas independentemente do contexto que se encontra, ou seja como é que direccionas uma pessoa para a inovação, para este valor acrescentado que hoje se procura tanto no mundo do trabalho?

É de facto um problema que muitas vezes me questiono que é muito interessante, o talento virado para a inovação tem muito a ver com a abertura mental e com a capacidade de ver as coisas de ângulo diferente. Ter um bocadinho de visão e sobretudo interpretar as coisas da forma mais criativa possível ou seja eu faço isto até com a minha filha de forma a desenvolver nela um espírito criativo. Colocar-lhe um problema, interpreta-lo de forma criativa, a ir para além de uma solução banal, porque a criatividade é uma boa alavanca para o talento. Como te referi o *know how* é atribuído com a formação, experiência, etc, chegar a um resultado pela excelência é qualquer coisa que se treina e que talvez seja descoberto por factores exteriores ou seja se tu vives num contexto competitivo onde todos são competitivos e excelentes, tu és levado a ser também excelente, este brilho é qualquer coisa que se também constrói onde a grande base é apresentar as coisas de uma forma criativa, ou seja a inovação é encaminhada assim.

5. Há pessoas que se distinguem mais umas das outras, qual é a tua experiência a nível de maturidade dessas pessoas comparando o nível do conhecimento técnico que têm em relação por vezes à maturidade?

A minha experiência é que há pessoas que têm diferentes níveis de desenvolvimento do talento, da inovação e do *know how*, isso acontece muitas vezes encontrar pessoas com um grande *know how* e um grande talento numa posição e depois ver essas pessoa a mudar de posição e manifestar o talento antes de ter uma boa base de *know how*, porque simplesmente o talento é qualquer coisa que se manifesta sempre e o *know how* qualquer coisa que vem e que chega com a experiência.

Aconteceu-me também verificar que há pessoas num contexto novo que continuam a manifestar talento, fazer coisas inovativas mesmo tendo um conhecimento ainda básico. São duas coisas que viagem de forma diferentes.

6. E a nível comportamental, achas que essas pessoas são acessíveis, mais complexas, tem exigências muito diferentes daqueles que não são talentos, como é que se comportam, tens mais dificuldade em te relacionares com essas pessoas?

O comportamento depende muito do carácter e na minha opinião não existe um carácter único para um talento, podes ser uma pessoa normal, equilibrado, ou um pessoa fechada uma pessoa muito introspectiva ou extrovertida. A característica comum que geralmente um talento manifesta é a ambição e uma permanente insatisfação que te põe sempre à prova, esta é uma

atitude comum a todos os talentos. Uma pessoa que está satisfeita pelo que faz e que está bem como está, dificilmente poderá ser um talento.

Talento é uma pessoa com atitudes de permanente vontade de alcançar mais, de insatisfação continua. A ambição e a vontade de melhorar constantemente e a insatisfação permanente são atitudes comuns num talento.

7. Mas a insatisfação dos outros também cria em ti um desafio como Gestor. Como é que tu lidas com colaboradores muito exigentes e insatisfeitos, como é que os motivas?

Normalmente são pessoas que precisam de desafios contínuos, ao longo da minha carreira fui encontrando pessoas com muito talento. Gerir um talento é uma coisa muito *time consuming*, e que absorve muito de ti, porque para ter um talento satisfeito é necessário fazer um acompanhamento directo ou encontrar continuamente contextos de desafios, porque o desafio alimenta quotidianamente. Encontrar um contexto que faz alimentar continuamente uma insatisfação e também encontrar situações numa óptica de *problem solver*, dando também autonomia. O talento talvez tem que ser seguido e estruturado, por isso depende muito das pessoas, porque há talentos com tendência para se perder, logo é necessário orientá-los, se é um talento mais orientado neste caso é necessário dar-lhe mais autonomia, encontrar o seu caminho sozinho, porque o talento sendo uma pessoa muito ambiciosa gosta de chegar ela por si a uma solução.

8. Podes dar-me um teu exemplo para a orientação de um talento?

Eu tinha um colega que trabalhava com ele directamente, mas não era meu subordinado, ele era extremamente talentoso e sabia que o era, ele tinha uma grande auto-estima e era convencido das suas capacidades, mas esta pessoa também tinha pontos fracos como todos nós. Hoje é um dos meus maiores amigos, normalmente este tipo de pessoas têm grandes dificuldades em ter muitos amigos, porque há pessoas talentosas que se relacionam com os outros de uma forma muito egoísta, por este motivo dificilmente conseguem encontrar amigos verdadeiros.

Eu admirava-o, mas por um lado através do relacionamento que ele tinha com os outros eu percebi quais os seus pontos fracos e quando eu lhe falava, dirigia-me a ele de uma forma muito directa e clara, convidando-o a reflectir sobre coisas que depois tornava-o normal, mais acessível. Isto porque como ele tinha todos à sua volta que o elogiavam do trabalho dele, ele foi criando uma grande auto-estima. Então eu tentei fazer o contrário, ou seja de uma forma amigável mas que ele acabasse por reflectir e dar-me razão, ou seja eu acabou por ser o seu confidente, a pessoa com quem ele confiava todos os seus limites. Provavelmente pessoas como este caso é necessário humanizá-las, um pouco deixar que estas pessoas se confrontem com coisas normais.

Um talento está habituado a ter muitos elogios, alimentam-lhe o ego. Esta foi uma experiência simpática que vivi. Falar com um talento é muito delicado, ele não tem que perceber que tu estás a criticá-lo, porque se tu lhe tocas nos seus pontos fracos, porque ele sabe que os tem, ele não os quer admitir, então a coisa mais importante é saber falar-lhe da forma correcta, ser assertivo, elogia-lo mas também apontar os pontos fracos e sobressair-lhe os pontos fortes, eu desafiava-o.

9. Basicamente ele ia-te ouvindo porque também sabia que ia melhorar, ele percebeu que tu podias ser uma ajuda para ele se aperfeiçoar.

Claro. Depois também, há pessoas na nossa organização que são talentos, tem características talentosas. Para se gerir um talento é também preciso que ele não tenha demasiado tempo para pensar no que está a fazer ou seja, é preciso que ele seja continuamente acompanhado e que tenha sempre desafios a enfrentar, caso contrário ele desanima e busca outras coisas, por isso é que é necessário estar sempre com a preocupação de o manter no ritmo que o impeça que ele possa imaginar ou pensar que está sempre a fazer a mesma coisa, isso é uma forma de o envolver e também de nos envolvermos a nós, porque é uma pessoa que chega ao resultado de uma forma mais rápida que os outros.

Imagina os jogos electrónicos que se chamam *arcad*, são jogos que têm quadros, organizados por níveis, tu tens um primeiro nível, segundo nível e cada vez há uma dificuldade superior que acompanham os níveis. Gerir um talento é encontrar uma forma de trabalho muito similar, ou seja definir etapas sabendo que depois há outro nível para enfrentar, isso é muito importante de ter uma gestão gradual, o talento não tem que ter uma ideia imediatamente onde tu queres chegar, tem que ter um horizonte de médio período. Qual é o horizonte estratégico sucessivo? Se não há esta estratégia, o talento desiste, procura outra coisa.

10. Voltando a trás, quando falámos de génio, quais as características maiores que tu distingues entre génio e talento?

Génio é uma pessoa que pode não ter *know how*, ou seja experiência e formação, pode até ensinar muito bem e não ter sido ensinado. Para mim um talento é uma pessoa com características talentosas que teve formação e que foi crescendo e desenvolvendo a sua capacidade.

A diferença entre os dois é que a do génio é inata e talvez isso se manifesta, embora há situações em que a pessoa tem características de génio mas se depois não é acompanhado perde-se.

11. Quais são as características que tu achas que tens talentosas?

Reconheço que sei fazer bem, porque me ajuda também no trabalho e é uma forma não sei se é natural ou se foi depois construída pelo tempo.

Quando há um problema ou uma situação a enfrentar é uma questão que também se desenvolve com a experiência, geralmente nestas situações eu tenho tendência de ter um pensamento lateral ou seja tento não chegar imediatamente à solução mais simples, porque se calhar não é a mais correcta, mas tentar olhar lateralmente um pouco o problema e olhá-lo de uma forma diferente ou pensando-o de uma forma diferente.

Isto é qualquer coisa que me ajuda a gerir também a minha liderança. Quando nós nos comportamos assim, podemos chegar a soluções que os outros não pensaram e talvez isso é qualquer coisa que alimenta nas pessoas que tu geres uma estima que depois é uma base para reconhecer em ti um papel, então esta forma de afrontar o problema é qualquer coisa que sempre me ajuda em muitas situações. Onde há um problema talvez a situação não é sempre a mais directa.

Aconteceu-me recentemente com um colaborador que julga pensar que ele geralmente é que sabe sempre tudo, ele passou por uma situação difícil de resolver e ficou muito embaraçado e não sabia o que fazer, então eu fiquei ali a pensar um pouco e comecei a pensar de uma forma diferente sozinho em várias alternativas e cheguei a uma conclusão e a uma solução simples. Posteriormente apresentei-lhe a minha solução simples e ele ficou na dúvida, mas depois ficou completamente surpreendido pela minha solução banalíssima.

Talvez muitas vezes seja necessário aliar-nos um bocadinho do problema, abstrair-se, ficar longe da situação para a poder observar de fora, é por este motivo que eu digo que é necessário ter uma aproximação mais lateral do problema e elaborar um pensamento completamente paralelo talvez te ajude, porque a mim ajuda na minha gestão de *problem solver*.

12. Como é que tu foste descobrindo essas tuas características, que tens uma boa capacidade para resolver situações difíceis?

É uma coisa estranha, há uma reacção química que eu sinto normalmente estas situações; são intuições de um segundo, não é uma coisa que precisas de muito tempo, tu tens que ter soluções externas, depois a ideia manifesta-se de uma forma extremamente rápida, então eu talvez percebo intelectualmente quando esta ideia está a surgir, é como se fosse um puzzle. Quando me concentro muito sinto a minha cabeça numa espécie de puzzle que resulta numa faísca, quando percebo esta sensação sei que estou muito perto da solução, a ideia está a surgir.

É uma percepção física, é uma percepção sensorial muito forte. Quando era criança tive sempre um sentido prático muito expresso para fazer coisas sem ter um *know how* específico, mas simplesmente consultar um livro como é que se faziam determinadas coisas, era curioso e conseguia sem ter o *know how*. Mais tarde percebi que era a intuição que me ajudava, ainda hoje ajuda-me na relação que eu tenho com a tecnologia conseguia fazer coisas praticas. Por vezes o meu pai recorda-me quando eu tinha doze e fiz um sistema de fios eléctricos em casa. Com o intuito chego a fazer outras coisas e com outras dimensões sempre com o mesmo princípio de funcionamento. A curiosidade é uma característica que nos ajuda muito a chegar lá.

13. Depois de chegares a essa solução prática e útil, o que é que sentes, para ti é muito importante o reconhecimento?

No passado tinha mais importância para mim o reconhecimento. Hoje sinto que é mais importante o reconhecimento dos os meus colaboradores. Quando tu comesças a perceber isto, entras num contexto profissional talvez onde o reconhecimento para ti é mais raro.

Há por exemplo colaboradores que precisam de reconhecimento contínuo, pouco a pouco quando tu ocupas lugares com mais responsabilidade, tu destacas-te muito da relação de chefe – colaborador, até porque com o meu responsável, o meu relacionamento é distante, eu estou num país e ele está noutro e quando ele vem cá, normalmente não é para me reconhecer. A coisa que tu tens de fazer agora é tentar auto-estimular-te.

Quando o feedback é positivo ou negativo que seja, é muito mais raro.

14. Precisas dessa satisfação porque também vais refinando as tuas estratégias e vais crescendo e também porque te dá prazer?

O meu maior estímulo é o reconhecimento dos meus superiores embora hoje eu esteja a substituir esse sentimento com a satisfação das pessoas que trabalham comigo e o espírito que chega de uma organização que eu estou a gerir. Isso dá-me muita satisfação.

15. Só com muita satisfação é que se chega mais rápido?

Sim, para se chegar rapidamente a qualquer resultado tem que se ter estímulos, a satisfação é ver que estás a fazer coisas que dá um benefício às pessoas que trabalham contigo e saber que as pessoas ficam satisfeitas, ficam felizes porque trabalham nesta equipa, que lhes dão oportunidade, quando sinto tudo isto, eu sinto-me realizado.

16. Se tiveres de comparar uma obra de arte ou um objecto a um talento o que é que dirias?

Uma personalidade que sempre se fascinou muito foi Leonardo Da Vinci, não porque ele pintou a quadro da Gioconda, esta foi a obra menos inovativa que ele fez, mas se tu fores ver as obras sobretudo arquitectónicas e de engenharia de Da Vinci ele era um génio, ele inventou ou imaginou coisas que ainda hoje estão a dar contribuição à indústria aeroespacial à indústria dos transportes, ele é uma personalidade que sempre me fascinou.

Depois uma outra personalidade que me fascinou devido ao estímulo dele e à vontade de ir mais longe é Cristóvão Colombo, uma pessoa grande! É qualquer coisa de inacreditável, porque o sentido de insatisfação dele era de tal modo forte num contexto tão básico, faz-te seguir em frente, porque a vontade da descoberta é de tal modo forte que te põem em movimento. Imagina a capacidade de liderança que este homem teve para poder envolver toda a sua equipa a segui-lo. Hoje também temos muitas coisas para descobrir, mas acho que é muito difícil encontrar uma pessoa talentosa com características tão inovativas como uma pessoas assim. Hoje não tenho referências contemporâneas que possam estar ao mesmo nível destas figuras. Não Achas? O caso por exemplo de Barack Obama, ele fez coisas muito extraordinárias, mas não comparadas com as de Cristóvão Colombo e Leonardo Da Vinci.

17. No mundo da tecnologia, o caso da internet está a revolucionar o mundo, este foi um conceito inovativo muito poderoso que está a mudar o nosso século, hoje tens o contacto do mundo na tua secretária.

Sim, mas falta qualquer coisa, que é o envolvimento pessoal, há coisas grandiosas, há grandes descobertas e grandes formas de exprimir um talento, mas talvez num contexto de risco mais limitado que antigamente. Imagina se Cristóvão Colombo tivesse falhado, ele pagava pessoalmente; a sua própria vida estava em jogo. Por isso imagina o quanto deve ser forte o estímulo interior de uma pessoa assim que é capaz de arriscar a sua vida para tentar encontrar uma satisfação dele próprio que é descobrir coisas novas, porque ele estava a intuir, havia faísca e era de tal modo forte que ele pôs tudo em jogo e quando em Itália ninguém acreditava nele, ele foi buscar a Espanha pessoas para lhe dar razão.

18. A cultura, os valores e conceitos eram muito diferentes dos de hoje, não quer dizer que fossem melhores ou piores eram diferentes.

Por último se tiveres de comparar talento a um sentimento o que é que dirias?

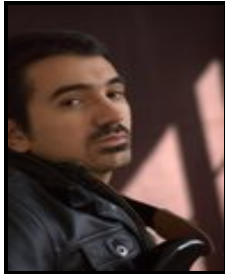
O talento acaba por ter como grande objectivo ser-se positivo para a comunidade, depois se não houver partido desse talento e for apenas para proveito próprio e não dar benefício para ninguém é um talento exclusivo e egoísta; ser um talento positivo é útil para a sociedade e para que isso aconteça é necessário a generosidade, se isso falta, o talento é para poucos.

Quando se é talento tem-se uma responsabilidade porque num contexto social é claro que há pessoas que são escolhidas para fazerem qualquer coisa com responsabilidade superior, mas essas pessoas tem que saber que o papel delas num contexto pequeno ou grande a coisa fundamental é ser-se generoso. Porque depois é o contexto social que é capaz de envolver e só assim é que as pessoas podem aproveitar o seu talento. Acaba por ser um pouco uma missão, como a de um médico. O médico que trabalha para ganhar se calhar não é um médico onde o seu talento seja apenas útil para as pessoas é necessário sobretudo que seja generoso para oferecer aos outros a sua capacidade do saber fazer bem.

Anexo 11 – Entrevista 10 com Dr. Vasco Finuras

Lisboa, 18 de Abril de 2010

Entrevista com o músico, formado em *Guitar Institute of London*, 2005 guitarrista – Vasco Finuras, licenciado em Sociologia pela Universidade Lusófona, idade 32 anos.



1. O que é para ti um talento independentemente da tua profissão?

De uma forma genérica, talento é o que se faz de uma forma inata é também como se anda, de forma natural, talento é quando não se pensa é quando se faz simplesmente, podemos pensar depois e devemos pensar depois porque isso faz-nos crescer, mas ter talento é ter uma capacidade que não se aprende em nenhum livro, que se tem, não se sabe muito bem porquê nem se sabe muito bem onde é que começa e onde é que acaba, mas é uma coisa que se tem, algo inato, acho que é a melhor definição.

2. E quando pensas em talento na tua área, no mundo da música? Como é que avalias um músico talentoso na tua área?

É a capacidade de lidar com determinada área, o caso por exemplo quando nós vamos tirar um curso e depois temos que aplicar no trabalho os conhecimentos desse curso, muitas vezes estamos a ser meramente operativos, executivos. A essência do talento está na pessoa que tirou o curso mas que é apenas um meio para atingir o fim e que nenhum programa consegue conter.

Há um guitarrista americano que se chama Doyle Dykes. Uma vez li uma critica acerca dele, que dizia que não é preciso entender de música para percebermos que estamos perante um talento, eu acho que é isso, é quando muitas vezes somos mais velhos e somos um bocadinho levados pelo raciocínio de tolerância e contextualização e por toda uma racionalização que existe e o talento é quando nós vemos alguém a fazer alguma coisa e ficamos deslumbrados, como é que esta pessoa chegou aqui.

3. E esse talento também surge de uma forma inata, quando dás esse exemplo esse talento surgiu assim de uma forma natural?

É preciso definir talento quando se faz distinção entre talento e sucesso porque acho que são duas coisas diferentes, uma coisa é ter talento e outra coisa é ter sucesso. Há muita gente que tem talento, mas muitos poucos dos que têm talento têm sucesso então aí entramos no campo das racionalizações que eu estava a falar.

Muitas vezes quem tem sucesso, na brincadeira costumo dizer que é uma questão de QI mas é de quem indica, não de quociente de inteligência.

4. Então o que vale ter um grande talento se não o demonstra, se não é útil, não partilha e fica por ali, do que vale para todos nós?

De facto o que vale ter talento se depois o mundo não conhece? Pois, não sei.

5. Uma pessoa que tenha talento, no teu caso que adoras fazer o que estás a fazer, adoras e fica-se por ali, qual é a tua experiencia, quando dizes mas tenho que trabalhar, mas continuas a fazer e a compor música, simplesmente porquê? Apenas porque te dá satisfação?

O que me move é uma insatisfação, há uma busca, há uma vontade inata como respirar, eu procuro a música da mesma forma que procuro respirar.

Em termos práticos, o talento por si só não nos leva a lado nenhum, e aqui talvez posso dizer que o sucesso é 10% de inspiração e 90% de transpiração. O talento por si só é o que é. Agora quando esse talento é trabalhado e quando é bem enquadrado, quanto mais trabalharmos esse talento, mais sucesso vamos ter, eu vejo as coisas dessa forma, porque o talento de forma em bruto, é só mesmo isso, é ver as coisas de forma natural, o talento por si só é a nossa parte animal, para nós atingirmos a nossa totalidade enquanto seres humanos temos que lhe conferir a parte racional e é quando as duas estão em encontro que se dá o apogeu, ou nirvana ou o que lhes quisermos chamar a sensação de realização e o sucesso.

Quando as duas coisas estão conjugadas é quando temos o talento mas depois existe todo trabalho à volta de pormenorização. Estou a lembrar-me por exemplo noutro dia, porque estou a trabalhar numa gravação e por vezes eu sou capaz de passar um dia inteiro a trabalhar em algo que se vai apenas ouvir em cinco segundos, cinco segundos é uma coisa assim que já passou, e todo esse trabalho pormenorizado e detalhado só se faz porque há essa vontade e porque tem de haver depois uma consciência que o talento por si só não vale nada se não trabalharmos as nossas aptidões.

6. E no caso do exemplo que tu referiste do guitarrista, achas que ele teve de trabalhar muito para chegar onde chegou?

Não tenho a mínima dúvida, e mesmo aqueles que dizem que não trabalharam o que lhes aconteceu é quando estavam a trabalhar não sabiam que o estavam a fazer, estou a lembrar-me de casos da minha área, existe muito a dualidade de ser músico de escola ou ser músico de rua e quando há um músico de escola ele sabe tudo na teoria e quando há um músico de rua ele sabe o que funciona para os ouvidos das pessoas e para ele próprio.

Agora o que acontece é que se acha que um músico que tem só formação de rua não trabalhou, aquilo é tudo *feeling*. Estou a lembrar-me do caso crasso que é o caso de Jimmy Andrews que não teve aulas de guitarra e ele passou horas, horas a tocar guitarra, isso é trabalhar, não quer dizer que seja um autodidacta, porque ele estava constantemente a tocar em bares, falava com imensas pessoas, via pessoas a tocar. Ele viu como é que se fez, ele observou, com certeza falou com outros guitarristas e mais do que isto tudo, depois experimentou a fazer ele próprio e levando para a questão do trabalho ele trabalhou com certeza, se calhar não sabia o nome das coisas se calhar não sabia que escalas e que nomes é que havia de dar, mas o que é certo é que se ele tivesse ficado com a convicção que tinha muito talento e não tivesse feito nada não tinha chegado onde chegou.

7. Se ele fosse um músico encaminhado e orientado mais na área da formação, é aquilo que tu chamas o músico de escola? Achas que ele teria chegado mais rápido e não seria necessário ter trabalhado tanto porque provavelmente tinha outras técnicas que foram testados por outros e conseguiria chega mais longe?

Desse ponto de vista essa pergunta é muito interessante mas eu não tenho uma certeza absoluta da resposta se bem que eu tento para o sim, tendo para que efectivamente ter tido um acompanhamento teórico e pedagógico que o teria feito chegar mais rapidamente ainda, mas de qualquer das formas não tenho uma certeza absoluta acerca disso, mas estou fortemente inclinado para que isso seja verdade porque tudo o que eu vejo hoje em dia aponta para isso.

Quando se está a ensinar, o ensino acaba por ser como eu chamo uns atalhos, são atalhos bons, são formas más rápidas de chegar onde já outras pessoas chegaram e já perceberam que aqueles mecanismos funcionam, já foi testado e comprovado não só dentro em eslavos mas em palco, são atalhos no sentido em que é conhecimento compactado que depois pode ser partilhado, e por isso eu digo não tenho a certeza absoluta mas se eu tivesse que apostar diria que sim que com certeza ele teria tido uma boa hipótese de ter sabido fazer muitas mais coisas se tivesse aprendido. Não consigo dizer a certeza absoluta porque no fundo este situações também representa um bocadinho o encanto da vida e do ser humano. É o meu lado poético.

8. Como é que chegas-te ao teu trabalho, como e que descobriste esta paixão pela música?

Ninguém me disse para ser músico, aliás bem me disseram o contrário para não ser músico, se tivesse que haver uma explicação rápida diriam que eu era do contra, mas não, essa não é a explicação.

Descobri, tão simples como tenho várias imagens de quando tinha 5/6 anos de me chatear com qualquer coisa, a minha, irmã, o vizinho, o amigo, a mãe ou o pai e tocar flauta e eu ficar completamente rendido, o que quer que fosse o que me tivesse acontecido, a música fazia-me render sempre à beleza da vida de uma maneira poética e isso foi acontecendo e depois qualquer instrumento que eu pegasse eu tinha vontade de experimentar e mais eu tinha resultados imediatos, eu percebia que tinha resultados imediatos conseguia rapidamente, mesmo sem saber o que estava a fazer eu conseguia ter resultados que eram reconhecidos não só por mim mas por quem estivesse ao meu lado. Com certeza muitas vezes era pela minha família quem estava a maior parte das vezes ao meu lado e lembro-me muito disso.

Até de um simples estojo que eu tinha na 2ª ou 3ª classe que estavam desenhadas as notas de dó a dó e eu com aquelas notas comecei a tocar ta, ta, ra, ra, ta ra, da, da, a música de Santo António e ou os parabéns, eu não sabia porque é que fazia aquilo, mas quando fazia dava-me um prazer maior do que qualquer outra coisa que eu fizesse.

Só mais tarde por volta dos quinze anos quando a minha avó me disse, porque é que não vais para uma escola e tocas guitarra, aí eu comecei a pensar, embora eu queria ser informático, tinha computadores, mas a musica surpreendia-me sempre e é algo que continua sempre a surpreender-me.

9. Achas que podemos começar por aí com a tua motivação ou seja o reconhecimento da família?

Eu acho que na vida não há respostas como os computadores que é só zero e um, o que há mais são zonas cinzentas, que são comuns a qualquer área e a qualquer pessoa, agora se motivou com certeza porque se bem não é completamente, não é só isso, mas com certeza ajudou.

10. Mas é importante o reconhecimento quando as pessoas ficam satisfeitas quando te ouvem a tocar?

Isso é importante, mas não é a única e a principal razão porque eu toco, se bem que isso é importantíssimo.

Sinto-me feliz, quando estou a tocar não há zona cinzenta, naquele momento, aliás é a pura felicidade, em termos puros, em termos idílicos, em termos divinos, em termos do todo absoluto que seja. Aliás não há nada que me complete mais, nada mesmo e nem se quer há dúvidas que é de outra maneira e em relação a isso é parentérico e é taxativo.

Geralmente quando estou a tocar quase nunca toco da mesma maneira porque faz parte da motivação, é não ter que fazer igual é fazer diferente é ser original A música é o que eu sou e conforme eu me encontro, naquele momento, àquela hora e naquelas circunstâncias, não é igual, porque estamos em constante comunicação com as pessoas e o meio ambiente é assim que eu sinto, eu tento fundir-me, adapto-me à situação, embora continuo a ser eu, há uma fusão, há uma partilha com os outros, se bem muitas vezes acabo sempre por captar muito as atenções e não sou eu, nem a minha imaginação que dizem isto, mas na realidade nunca é esse o meu objectivo, pelo menos único, 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 em não ser a música.

11. Quando estás a trabalhar, a ensaiar, qual o teu comportamento?

Quando se ensaia, eu tenho uma rotina de estudo que vou cumprindo mais ou menos religiosamente e tenho uma série de exercícios em que tenho de fazer igual, tenho de afinar aquela sequência de notas que eu tenho de fazer. Em termos idílicos eu devia fazer aquilo todos os dias, mas há dias que eu não faço mas faço quase todos e então tenho essencialmente exercícios que eu tenho de fazer exactamente igual e depois tenho outros exercícios em que estou a estudar determinada técnica ou determinada escala mas não estou fixo, ou seja eu tenho exercícios de retórica e exercícios de disciplina e nesses exercícios de disciplina é disciplina pura e dura e depois tenho outros exercícios de retórica em que eu estou à volta, já nem estou a fazer nada de rigoroso a não ser falar daquele assunto e aí estou a treinar a criatividade. É uma coisa que eu procuro fazer, o que muitas vezes faz-se um comentário errado que se chama o *feeling* que é a inspiração, mas isso também se treina, eu treino isso.

12. Então para se ter talento é preciso treino? Tens que te por a jeito para ires buscar a inspiração?

Sim, completamente, eu costumo usar essa frase, é pôr-me a jeito que as coisas aconteçam, criar condições para expressar melhor aquilo que eu sinto.

13. Como é que tu motivas os teus alunos, como é que os orientas para o talento, ou a ter paixão por aquilo que tu lhes estás a transmitir, apenas transmites a técnica, ou consegues dar mais esse valor acrescentado que não se ensina através dos livros, consegues também transmitir isso?

Nunca tirei qualquer formação em pedagogia, mas curiosamente na última avaliação que fizeram sobre mim, foi uma das melhores avaliações; a explicação que me disseram foi que eu consegui transmitir-lhes a paixão que eu sinto na música. Há toda uma linguagem que fala independentemente da comunicação verbal. Há alunos que gostam de mim porque sentem a minha paixão ao transmitir-lhes algo que lhes quero ensinar. Já Fernando Pessoa dizia que toda a gente sabe ler e escrever, mas nem toda a gente sabe fazer poesia. Essa poesia é paixão que paira no ar, ela não se vê, sente-se, é esse amor que se sente.

14. Todos nós temos talento, quais as tuas características talentosas o que é que sabes fazer muito bem?

Música é a resposta imediata, tocar guitarra, eu sei agarrar na guitarra e fundir-me com a guitarra, penso que isso eu sei fazer muito bem. Em determinadas circunstâncias já muitas vezes foi me dito, mas em determinadas circunstâncias não há nenhuma barreira em que eu me separe da guitarra.

15. Como é que descobriste?

Foi com o tempo, fui descobrindo foram-me dizendo; também fui trabalhando para isso, há sempre uma certa divisão para aquilo que nós achamos e aquilo que é o que as outras pessoas acham e o meu trabalho é para que seja sempre perfeito, mas sabendo à partida que nunca o será, mas procuro isso.

16. Se tiveres que comparar talento a um objecto, ou a uma obra de arte?

Torre Eiffel, Ferrari, o Zé-povinho, aquela figura típica portuguesa que torce o braço, o fado, a publicidade.

É preciso ter muito talento para fazer publicidade, eu sou um grande fã de publicidade, hoje acho que a publicidade é a nova arte, porque é para além da pintura é para além do cinema é preciso ter muito talento para colocar na cabeça das pessoas e na boca das pessoas frases e sensações e associar a isso determinada marca. Há publicidade muito talentosa.

Mais talento ... há pessoas que tem talento social, há tanta coisa.

17. Comparares talento a um sentimento?

Amor, sem este amor nunca conseguiria fazer o que faço, já passei por uma situação em que não havia amor e tive que me vir embora porque era insuportável, estava ali a ser meramente executivo, meramente operacional, não suportava.

Anexo – 12 – Entrevista 11 com Professor Dr. António Câmara

Costa da Caparica 30 de Abril de 2010

Entrevista com o Professor António Câmara



“Considera-se um «professor/empresário», mas não esconde que o seu sonho era ter sido tenista, a grande obsessão enquanto estudava engenharia. Sempre ligado à docência na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCTUNL), António Câmara, 56 anos, conseguiu construir um currículo impar. Licenciado em Engenharia Civil pelo Instituto Superior Técnico, em 1977, partiu para os EUA para fazer o doutoramento em Sistemas Ambientais, concluído em 1982 no Virginia Tech. O pós-doutoramento, um ano depois, aconteceu no MIT, onde voltou em 1988-89 como professor visitante. De regresso a Portugal, António Câmara tinha o projecto de criar um laboratório de computação e assim o fez. Foi o embrião da YDreams. Deu aulas nos EUA (como professor convidado da Cornell University (88-89) e MIT (98-99), esteve ligado ao estudo de impacto ambiental do Alqueva, à reconversão ambiental da Expo’98 e ao Sistema Nacional de Informação Geográfica. Criou a Ydreams, em Junho de 2000, uma empresa de sucesso na área do software para multimédia, realidade virtual e computação móvel e, desde então, nunca mais parou.

Em 2006, recebe o Prémio Pessoa, instituído pelo semanário «Expresso» e a empresa Unysis, que distinguiu, até hoje, 22 personalidades portuguesas com «intervenção relevante» na vida científica, artística e literária do país. A Ydreams, empresa criada no seio da FCTUNL, saltou para as páginas dos jornais depois de desenvolver o jogo Undercover para os telemóveis, a que seguiu o Serial Lover. Dois blockbusters, que grandes operadores de telemóveis integraram nas suas ofertas. Recentemente lançou o jogo Cristiano Ronaldo. EUA e China são desafios recentes. Além dos jogos para telemóveis, a YDreams é também conhecida pelas montras interactivas e pelos miradouros virtuais.”(Ensino Magazine On-line. 2008)

1. O que é para si um é um talento?

O meu começo de vida foi como atleta, eu era jogador de ténis e basicamente no ténis há uma ótima definição de talento. Em ténis qualquer bom jogador tem uma base sólida e depois os talentos são aqueles que têm algo extra, ou têm uma força mental acima da média, há várias capacidades em todas elas, ela é sólida ele é muito bom, mas depois há uma ou outra em que ele se destaca. Eu acho que a mesma coisa acontece em relação às pessoas numa empresa ou numa universidade e aí eu passo do ténis para um desporto individual para um desporto de equipa porque uma empresa é como uma equipa e há pessoas em várias áreas e portanto em todas elas as pessoas têm que ter capacidades ótimas *across the board*, tem que ser muito sólidas e depois nas suas áreas têm que ter algo distintivo, agora o que é algo distintivo em contabilidade é completamente diferente daquilo que é para o *design* e criativo, portanto nalguns casos exactamente como numa equipa de *football*. Numa equipa de *football* eu não quero pedir ao defesa central para ser o ultra criativo, aliás é perigosíssimo, começa a fingir todos e perde a bola ao pé da área e é gol do adversário, eu espero que ele seja incrivelmente

eficiente e portanto seja anormalmente eficiente, mas depois eu peço ao criativo para ser anormalmente criativo, portanto o talento tem estas duas componentes. Em primeiro lugar as capacidades de base têm de ser todas muito sólidas e depois há as capacidades que tem de ser extra e estas capacidades é que são diferentes consoante a posição ou o cargo que as pessoas ocupam e portanto os talentos são basicamente isso, são pessoas que se distinguem por uma ou outra capacidade que são acima da media nessas capacidades.

2. Como é que se pode criar um talento, é já inato?

Não, é óbvio que há qualidades inatas, mas eu acho que a parte ambiental na criação do talento tem uma enorme importância, imensa importância eu acho que há uma característica fundamental, eu normalmente socorro-me dos exemplos desportivos, eu acho que as melhores escolas em Portugal, são a enormíssima distância das escolas de desporto, não há nenhuma escola nem universidade em Portugal que se compare nem marginalmente por exemplo a academia de *football* de Sporting ou clubes antigos como o Barreirense ou Algés eles pegaram em pessoas talentosas mas sem nenhuma capacidade extra e criam essas capacidades em algo que é fundamental para um talento se afirmar, que é a auto-confiança. Eu acho que para além das capacidades técnicas e psicológicas e outras, de todas elas há algo que faz a pessoa se separar e faz a pessoa afirmar-se é a auto-confiança.

Eu acho que o drama das escolas portuguesas é que não criam auto-confiança e sobretudo nas universidades. Eu acabei ter uma reunião onde se vê que o drama do insucesso nas universidades é péssimo, o insucesso é imenso, insucesso no sistema escolar, porque são sistemas baseados em filtragem não são sistemas que tendem promover a auto-confiança, portanto eu acho que quem faz esse trabalho óptimo e quem desenvolve bem talentos são os treinadores e acho que as escolas devem aprender imenso com os treinadores de desporto.

3. Talento está ligado a treino?

Qualquer talento só se revela depois de 10.000 horas de trabalho, portanto não há ninguém que seja talentoso em encestar a bola num cesto se não treinar 10.000 horas. Tem de haver algum talento mas o trabalho é o que faz a diferença.

4. Com a sua experiencia de trabalhar em equipa não sente que muitas vezes as pessoas estão muito treinadas em determinadas áreas, porque foram formadas nessas áreas, treinaram muito a nível técnico embora as aptidões pessoais ficam à quem dessa técnica, como é que se trabalha com uma pessoa com esse desnível?

Bem, nós temos vários sistemas para corrigir isso, eu falo sempre com os meus estudantes e eu acho que o sistema escolar é ultra pesado que nós temos, com horários longuíssimos é péssimo. Eu acho que as pessoas tem de ter tempo para crescer e tem que ir a festas e têm que se divertir e tem que ir ao cinema e tem que ter uma experiencia muito mais diversa do que têm e portanto de facto o que acontece em muitos casos é que nós temos *nurts* que nunca tiveram isso, não tem, essa parte social toda e portanto é incrivelmente difícil porque não têm o mesmo quadro de referencias e portanto o que nós temos tentado fazer aqui na empresa é dar-lhes essas referencias e portanto dar-lhe mundo e há uma prátido que nós temos que é o turismo científico e tecnológico, muitas vezes nós enviamos essas pessoas para conferencias internacionais onde finalmente vão ter que desabrochar, falar com pessoas vão ter que ganhar mundo, é uma

componente importantíssima. Quando se lida com elas nas primeiras vezes, percebe-se de facto que há uma enorme diferença e isso depois tem consequências também a muitos níveis, mas o trabalho numa firma como a nossa é dar mundo às pessoas, é a vantagem que nós temos e como trabalhamos no mundo inteiro de alguma forma eles obtêm essa vivência que não tinham em qualquer outro sítio.

5. Independentemente de um aluno como é que é treinar o talento numa criança, no seu caso eu sei que tem filhos como é que os preparou, como é que os encaminhou?

A primeira coisa que eu fiz com os meus filhos foi por lhes nas melhores escolas de desporto que eu conheço, porque eu acredito totalmente no desporto como escola. O meu filho mais velho foi treinado no Barreirense em basquetebol, eu vivia no Meco e guiava todos os dias cinquenta kms para um lado e depois o meu filho mais novo, agora vive no Dafundo está no Sporting que é bem mais perto, são escolas fantásticas é ali que eles aprendem os valores fundamentais da vida, não é na escola, eles aprendem incomparavelmente o desporto competitivo.

Eu não acredito no desporto só para fazer exercício tem que ser a sério. O desporto a sério é a melhor escola que alguém pode ter. Eu aprendi incomparavelmente mais a jogar ténis competitivo do que na universidade. Nem há comparação, uma pessoa conhece as pessoas uma pessoa aprende a ganhar a perder a sacrificar-se e perceber o valor do trabalho, a resiliência; aprende toneladas de valores e aprende os estandartes de excelência. Uma pessoa no desporto não há tretas, uma pessoa joga, como os meus filhos jogam com as equipas espanholas e vêm o que são os melhores tipos do mundo e depois basicamente quando chegarem à vida real, eles já sabem o que é.

Eu joguei com Borg e com Villas, eles eram os melhores tipos do mundo, e portanto eu percebi o que é que é ser o melhor do mundo. Quando eu comecei a trabalhar no meu campo eu percebi que o *benchmarking* que eu tinha de fazer sempre, era com os melhores tipos do mundo e portanto eu tinha era que atingir aquele valor. O que eu recomendo e o que eu acho que o maior drama em Portugal é não haver desporto a sério nem tempo a sério é isso que faz a diferença é a melhor escola que existe. É muito curioso, agora em Algés tenho tido muitas reuniões com pais, porque eu sou vice-presidente do Clube de Algés e uma das coisas que nós vemos, todos os pais que fizeram desporto e concordam. Aquilo é a melhor escola que podem ter e nós temos estudos no Algés, miúdos na natação da classe de 76, onde é que estão eles? Estão todos em posição chave.

Portanto aquilo foi uma escola fantástica que levou pessoas aos melhores cargos. Eu acho que a melhor coisa é o desporto. Depois em relação à escola o melhor que a escola podia ter era o mínimo de número de aulas, sou absolutamente contra as aulas em geral; tem que ser mínimo, aulas inspirativas para que eles tenham tempo de trabalhar para eles próprios e no trabalho para eles próprios eu acho que mais importante de tudo é ler.

Há um projecto giríssimo nos Açores chamado a Republica das Letras, feito pelo Miguel Bom Jardim na Ilha da Terceira. Ele é Professor na Católica é Açoriano e vive lá, então basicamente ele criou um grupo com alguns dos melhores estudantes da Ilha da Terceira todos os sábados à tarde se reúnem para discutir leituras sobre os clássicos gregos e portanto eu acho que a leitura é crítica e é muito bom iniciativas como esta. Na leitura profunda é que nós vemos que o

mundo não é branco e preto, aprendemos a argumentar e essa é uma das componentes mais importantes, mais até do que matemática ou ciências. A língua é o fundamental. As duas peças fundamentais que eu pus à disposição dos meus filhos foram o desporto e a leitura e depois todo o resto, os computadores isso não é preciso fazer esforço nenhum eles fazem por eles.

6. O que é que sabe fazer bem?

Nada! (uma grande gargalhada...)

A única coisa que eu sei fazer bem e isso foi aprendido foi ... Eu apanhei um professor fantástico, chamava-se Donald Dunk, foi o tipo que inventou as faixas *Bus* e ele basicamente ensinou-me a pegar em textos e em conversações e fazer um modelo que se chama um grafe, uma rede onde tenho as palavras fundamentais em relações a outras palavras. Então essencialmente eu habituei-me a pensar nestes termos eu por exemplo leio um artigo num jornal e estou a imaginar imediatamente a visualização num grafe, quais são as palavras fundamentais e quais são as relações entre elas, então essencialmente eu comecei a perceber que isso tinha vantagens imensas.

A primeira é que eu percebia muito bem os assuntos muito rapidamente e sabia distinguir o que era fundamental do acessório depois comecei a perceber que aquilo era uma base óptima para ter ideias novas porque quando se tem ideias novas... por exemplo eu leio um texto em que as palavras fundamentais são: cão, ladrar e relvado, então eu tenho este modelo na minha cabeça e agora eu quero pensar sobre novos tipos de relvados, então o que eu estou a fazer é abrir nós.

A Apple tem um programa com esta lógica que se chama *mind map*, portanto eu estou a fazer mapas mentais continuamente, eu aprendi a fazer bem mapas mentais e quando consegui fazer mapas mentais analíticos em que analiso aquilo que leio e que oiço e que muito rapidamente consigo ter modelos mentais e mapear mentalmente tudo aquilo que leio e oiço de todas as pessoas e depois conseguir perceber como é que se faz mapas mentais para o futuro imaginativos ligando nós e depois ver se fazem sentido ou não e portanto eu acho que aquilo que eu sei fazer muito bem são mapas mentais.

7. Como é que se apercebeu que sabia fazer isso bem, foi alguém que lhe disse?

Quando eu estive um ano e meio com esse Donald Dunk o que ele me mandou fazer foi exactamente esses modelos mentais, modelos sintéticos de relatórios gigantescos. Por exemplo eu tive um projecto com a MBA, *ok*, ele deu-me o relatório e eu tive de sintetizar aquilo tudo numa folha de papel com grafe para apresentar quais são as variáveis fundamentais de um programa. Ao fim de um ano e meio de fazer isso e de fazer para aí um desses por semana eu estava um perito para fazer mapas mentais e hoje em dia eu continuo. Então eu achei aquilo, eh pá! Isto faz-me a diferença toda. Então eu faço isto quase sem ... muito fácil, isso é muito fácil também a escrever. Eu escrevo rapidíssimo um texto mentalmente. Basicamente pedem-me assim: escreva o futuro das árvores e eu começo a fazer um mapa mental, tudo o que apanhei do futuro das árvores, organizo aquilo e depois escrevo muito rapidamente, portanto o que eu cheguei à conclusão que isso faz toda a diferença e que eu resolvi ensinar aos meus estudantes.

Portanto isso é uma das peças fundamentais de uma cadeira que eu ensinei engenharia do ambiente e eu estou convencido que uma das razões em que nós fomos bem sucedidos em

termos de criar ideias, e temos muitos tipos de engenharia do ambiente que se habituaram a fazer mapas mentais.

8. Teve o reconhecimento disso, ao longo da sua carreira e ao longo da sua vida? Porque iniciou a falar na nossa entrevista precisamente onde eu quero terminar. Continuou a fazer porque sabia que fazia aquilo bem e foi criando uma auto-estima, como é que se sentiu?

Sinto-me como me sinto hoje, incrivelmente confiante, basicamente eu sinto que mentalmente eu tenho sempre uma estrutura, tenho uma âncora e abordo tudo com um sistema que cria âncoras e portanto eu acho isto incrivelmente importante, eu acho que isto devia ser ensinado em todas as escolas, aliás já houve várias iniciativas nos Estados Unidos para se fazer isso, este tipo de lógica é importantíssimo, ou de diagramas causais ou como se queira chamar porque eu acho que nós temos muita facilidade e se calhar até tem haver com a arquitectura neuronal em pensar em termos de redes, isso é uma rede, são palavras com os arcos ligadas e basicamente eu faço isso sempre.

9. Se tivesse que comparar uma peça ou uma obra de arte a talento?

Eu gosto imenso do Alvar Aalto um arquitecto finlandês, e tenho várias peças, basicamente são incrivelmente simples e lindíssimas e limpas eu gosto imenso do Alvar Aalto e curiosamente as peças não tem nada a ver... o livro que o influenciou mais foi “Memórias de um revolucionário do Peter Kropotkin, que era um anarquista e portanto todas as peças do Alvar Aalto têm esta ordem e esta beleza, e depois basicamente, o tipo foi inspirado por um anarquista, então eu comprei o livro foi publicado em 1898 “*Memories a Revolutionist*” e adorei e cheguei a conclusão que aquilo era o ideal para gerir um grupo de investigação, a anarquia.

Depois de ler aquilo achei que foi um drama para o mundo os anarquistas não terem triunfado sobre os comunistas. O mundo teria sido completamente diferente. Não os tipos das bombas, Peter Kropotkin era um aristocrata russo e cientista e foi o tipo que fundou o conceito de comunidade. Hoje em dia, há as *show shown networks* e ele foi o primeiro tipo que percebeu da noção das redes sociais sem *Web* e o livro é fascinante, portanto isso ainda me fez ter uma melhor opinião do Alvar Aalto.

10. E se tivesse de comparar talento a um sentimento?

Eu acho que o sentimento fundamental é a Paixão, a paixão é fantástica é o motor de tudo e é curioso que uma pessoa olha para o Alvar Aalto e aquilo é desapaixonado, mas eu acho que é bom ter paixão por algo que é simples e não complicado. Eu acho que a simplicidade é importantíssimo. O sentimento de longe é a paixão, paixão é o que distingue as pessoas.

Anexo 13 – Entrevista 12 com Professor Dr. José Bancaleiro

Porto Salvo, 07 de Maio de 2010

Entrevista com o Professor Dr. José Bancaleiro.



José Bancaleiro é Licenciado em Direito pela Universidade de Lisboa. Fez diversos cursos de Pós-Graduação entre os quais o de Gestão de Recursos Humanos (ISG), o de Magistrado Judicial (CEJ) e o MBA de Marketing (Universidade Católica). Exerceu funções técnicas e de Direcção de Recursos Humanos na Tabaqueira durante cerca de 10 anos. Entre meados de 1983 a meados de 1984 interrompeu a sua ligação à Tabaqueira para seguir a carreira de Magistrado Judicial. Foi Director de Recursos Humanos da Electroliber, da Smithkline Beecham Farmacêutica (actual GSK) onde exerceu funções numa região Europeia. Nos últimos anos ocupou várias funções, a posição de Vice-Presidente, Corporate Human Resources da Altitude Software, de Director de Recursos Humanos da Essilor Portugal, e posteriormente integrou a Comissão Executiva da OPCA e outras posições. Actualmente é Managing Partner da Stanton Chase International – Executive Search Consultants.

Tem leccionado disciplinas ligadas à Gestão de Recursos Humanos e ao Direito do Trabalho em cursos de Pós-Graduação e MBAs de diversas Universidades públicas e privadas, sendo actualmente coordenador de vários Executive MBAs em Gestão de Negócios da Universidade Autónoma de Lisboa. É autor de vários livros na área da Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Foi-lhe atribuído pela RH Magazine o Prémio “RH CARREIRA 2005” (galardão que reconhece o profissional de Gestão de Recursos Humanos cuja carreira profissional demonstre consistência do currículo, realizações profissionais, dificuldade do desafio, reconhecimento do trabalho realizado e ética). É presidente da AmbaC, Associação dos antigos alunos do MBA da Universidade Católica Portuguesa.

1. O que é para si um é talento?

Eu tenho a vantagem relativamente a outras pessoas que falei consigo o que muito provavelmente se você falar com um Juiz ele nunca deve ter pensado bem o que era um talento. Eu tenho várias coisas escritas sobre talento e os talentos é a nossa matéria-prima, portanto eu sou um *headhunter* e para mim talento é a minha matéria-prima é aquilo que eu procuro para todos os dias entregar às empresas. Primeiro eu não gosto da palavra talento, gosto da palavra talentos, talento para mim é exclusivo, para mim talentos é inclusivo, explicando: Quando as empresas falam em gestão de talento, dá a ideia que na empresa há um conjunto de pessoas dotados por Deus que são talentosas e os outros todos não apanharam nada de talento e portanto são todos uma cambada de estúpidos o que não quer dizer que sejam e não é minimamente verdade, porque nós temos pessoas que têm talento por exemplo para a música,

mas não têm talento nenhum para organizar concertos, temos outros que são muito talentosos por exemplo para investigar mas por exemplo são péssimos para fazer uma apresentação, portanto há diferentes tipos de talentos e as organizações não precisam de um talento, precisam de talentos dentro dessas organizações.

Dentro da organização todos têm os seus talentos e a empresa precisa em diferentes alturas e em diferentes locais de diferentes talentos porque é assim que se fazem as organizações, logo o meu conceito é um conceito de talentos.

O que é para mim uma pessoa talentosa? É uma pessoa que tem..., eu diria 4 características base e depois mais uma característica adicional.

As 4 características base são: Pessoas competentes, ou seja são pessoas que tem um conjunto de competências necessárias para exercer bem aquelas tarefas específicas, são pessoas motivadas, elas próprias estão numa situação tal que querem dar o seu talento e por o seu talento ao serviço da organização, são pessoas focalizadas ou alinhadas, ou seja são pessoas que querem por a sua energia em sintonia com aquilo em que a empresa precisa ou seja focalizada e são pessoas que tem capacidade de realização, porque às vezes temos todas estas pessoas, mas depois a seguir não tem capacidade de realização.

Há 4 condições base para ser talento, as condições base são estas, mas depois eu normalmente ponho uma 5ª nestas situações de talento que é o potencial de evolução, ou seja para mim além destas 4 condições, estas pessoas têm ainda potencial de evolução, ou seja são pessoas que tem capacidade para ir mais longe do que aquilo que estão neste momento e portanto o talento passa também por este potencial de evolução. Para mim talento passa muito por estas situações, pessoas competentes, motivadas, alinhadas com os valores, alinhadas com os objectivos organizacionais com capacidade de contribuição para esses objectivos e de realização prática e depois com um potencial também de evolução.

2. Acredita que há génios?

Eu acredito que há génios, acho que em todas as situações nós temos aquilo que são as pessoas que eu diria aquilo que é o normal dentro de qualquer sociedade e aí dentro do normal temos muitos talentos. Agora temos pessoas que por razões várias porque nem todas as pessoas são iguais por razões várias que têm haver muito com situações inatas, mais desenvolvimento dessas situações inatas. Há pessoas que se tornam excepcionais nessa área e as pessoas dentro dessas áreas que se tornam excepcionais essas pessoas para mim, são muitas vezes os génios. O génio por exemplo na área do conhecimento é muita sabedoria, todos nós temos conhecimentos mas há pessoas que por questões inatas e por desenvolvimento dessa questões, juntando estas duas coisas estas pessoas chegam a uma fase da sabedoria em que já vão para além daquilo que é o conhecimento normal.

O génio para mim é um pouco isto, ou seja são os talentosos perfeitamente excepcionais que existem neste mundo, tão excepcionais que os programas de talentos não são programas de génio. O génio é muito difícil encontra-los, são pessoas que se reconhecem mas é a fase superior e excepcional do talento.

3. Como é que se desenvolve o talento, como é que encaminha as pessoas para as características que referiu?

O Talento tem sempre alguma coisa de inato, como tudo na vida, se nós pegarmos num pianista para pegar numa situação concreta, a grande maioria das pessoas consegue tocar piano e consegue aprender a tocar piano e depois há aquelas pessoa que tem o talento que são aquelas pessoas que do ponto de vista inato da coordenação motora e tudo isto são pessoas que tem boas condições inatas para tocar piano que depois desenvolvidas com muito treino se tornam pessoas talentosas dentro daquela área. Os talentos são pessoas que já têm inato mas que depois desenvolveram, portanto é a inspiração junto com a transpiração que faz com que normalmente dá o talento.

O talento é algo que se desenvolve, muitas vezes as pessoas tem condições de base para se desenvolverem que depois a seguir pela força da circunstância pelas experiências que vivem, pelas vivências pela formação que fazem, pelas funções que exercem, vão desenvolvendo essas condições naturais. Desenvolvendo essas condições naturais tornam-se talentosos, se a pessoa não tiver essas condições naturais, uma pessoas que não tenha o dote a capacidade as condições inatas para tocar piano, aprende muito e pode treinar muito a tocar piano mas pode nunca chegar a ser uma pessoa talentosa, porque para ser talento tem que ter algumas condições inatas mais o treino sobre essas condições inatas.

Nós podemos ensinar, as pessoas podem-se desenvolver, a talentos só chegam aqueles que juntam duas coisas, as condições inatas e o treino que se faz dessas condições inatas.

4. Neste caso uma pessoa pode nascer com características inatas mas se não treina?

Se não treina não vai lá. Nunca será talentoso. Você tem jogadores na nossa praça, no *futebol* bastante conhecidos que são situações conhecidas. Por exemplo o Eusébio, quem conheceu o Eusébio no tempo em que ele era jogador de *futebol*, ele era muitas vezes o primeiro a entrar nos treinos e era o último a sair, os outros vinham-se embora e ele continuava a treinar, ele tinha um dom natural, tinha um conjunto de condições físicas que já lá as tinha, mas depois muito treino em cima daquilo que fez com que ele fosse quem era. O Eusébio se nunca tivesse treinado nunca seria o Eusébio que nós conhecemos nunca seria. Seria um jogador normal se não tivesse a capacidade de se desenvolver, embora tivesse algumas condições inatas, essas condições inatas só por si nunca chegavam. Hoje não chega só a inspiração tem que se ter muito mais do que isso, tem que se ter a transpiração tem que se ir à luta.

Às vezes há pessoas de tal maneira dotadas, o caso de Chopin que por volta dos 8 anos já compunha, são os tais génios, mas não foi por acaso que aquilo aconteceu, aconteceu porque ele tinha condições naturais e vivia num ambiente de música, o pai era professor de música, caso contrário ele mesmo tende aqueles dotes todos se nunca os tivesse treinado, mesmo aos 18 anos ele não conseguiria fazer nada, tem que se juntar sempre estas duas coisas.

Agora é evidente que é alguém que já tem uma enorme capacidade inata depois é muito mais fácil do que aquele que tem menos capacidade inata.

5. Sendo o Dr. Bancaleiro uma pessoa que procura talentos como é que é lidar com pessoas talentosas, lida da mesma maneira, são mais exigentes, mais complexos, mais insatisfeitos, o que é que elas tem diferente que os outros não têm?

Têm isso tudo e não têm nada disso, nenhuma das pessoas que eu conheci talentosas têm a ideia do que é um talento, não estão convencidas que são talentos especiais, nada disso, as pessoas tem noção que há dias bons e dias maus, nas coisas que fazem bem e menos bem. Há pessoas que são talentosas e se calhar o sonho deles era poderem estudar química porque adoram química ou outra coisa qualquer e sabem que para química não têm jeito nenhum, e muitas vezes até estas pessoas até acham que são muito pouco talentosas apesar do dom que tem para a música, apesar de que verdadeiramente eles gostavam era de outras coisas.

Primeiro as pessoas não têm noção do que são tão talentosas assim e portanto têm noção de que são muitas vezes muito dotadas para uma coisa mas muito pouco dotadas para outras, nomeadamente por exemplo pessoas que são muito dotadas para as áreas técnicas, para desenvolvimento *software* mas depois a seguir até têm vergonha de fazer uma apresentação em público. Não tem noção que são um talento porque se calhar até admiram uma pessoa que não sabe nada do ponto de vista técnico, mas consegue fazer grandes apresentações.

Depois nós entre as pessoas talentosas temos pessoas arrogantes e pessoas pouco arrogantes, temos pessoas simpáticas e pessoas antipáticas, temos pessoas introvertidas e pessoas extrovertidas, temos pessoas de todas as maneiras e feitios. Há meia dúzia de coisas que eu acho que de alguma maneira tem uma ou outra característica, não quer dizer que haja pessoas talentosas que não as tenham, mas regra geral as pessoas talentosas têm duas ou três características mais ou menos típicas, são regra geral muito curiosas, gostam de aprender tudo e são extremamente curiosas, querem saber, gostam de aprender, gostam de ir ver porquê? Regra geral, são pessoas muito orientadas para soluções, estão sempre a procurar qual é o benefício daquilo e muito orientadas para soluções, são em regra pessoas humildes. Não são pessoas arrogantes, regra geral quando são muito arrogantes, não são um grande talento. Não quer dizer que haja pessoas que são muito talentosas e são arrogantes.

6. Como é que orienta uma criança para ir já direccionada para essas características?

Boa pergunta, mas é difícil de responder, primeiro deixe-me responder o seguinte, há coisas que nós temos, vou dar-lhe dois ou três exemplos de talentos diferentes em diferentes áreas. Quando se pensa num talento na área da música, um pianista ou um futebolista, quando pensa num talento numa empresa de investigação e desenvolvimento, pensa numa empresa propriamente dita. As necessidades de talento são diferentes, o pianista é essencialmente um performance, é um executante, é uma pessoa que o que treina ou um futebolista é essencialmente um executante o que eles querem é muita prática, muito treino, muita execução, execução, execução. Porque o pianista demonstra o seu talento quando vai para um palco e se põe a tocar piano, aí é que ele demonstra o seu talento, só que isso tem atrás anos de prática, o futebolista a mesma coisa é quando vai marcar um penalti tem anos de prática e também a fazer aquilo.

A pessoa de investigação e desenvolvimento não é um executante, é essencialmente um pensante, é essencialmente um intelectual, o que ele faz é por hipóteses atrás de hipóteses,

exige muito mais um talento intelectual e muito menos mecânico. As pessoas nas organizações é uma coisa completamente diferente, porque nas organizações as pessoas fazem uma carreira e em diferentes momentos da carreira deles, precisam de diferentes tipos de talentos e portanto o que é que eu tenho, no início de uma carreira, o talento é essencialmente técnico e o talento técnico é essencialmente um misto de executar e de pensar, mas quando eu chego a partir do meio da minha carreira, o talento é essencialmente saber fazer com que as outras pessoas possam fazer as coisas e então aqui chamo as competências comportamentais, a partir de uma determinada altura as competências comportamentais são aquilo que verdadeiramente contam e as competências de visão estratégica são verdadeiramente aquilo que conta para a evolução das pessoas dentro da organização e as competências comportamentais são competências que se tem de desenvolver e que tem muito a ver com a nossa forma de estar na vida.

Portanto a maneira que nós temos de preparar crianças para futuramente trabalharem dentro de uma organização para serem talentosas é treiná-los logo desde pequeninos em conceitos como trabalho em equipa, focalização, trabalho por objectivos a coordenação de sinergias, enfim uma série de coisas que mais tarde vão ser necessárias quando chegarem à área de competências comportamentais e que aqui podem não ser as mais importantes enquanto competências técnicas no início de carreira, mas em determinada altura a evolução passa essencialmente por isso. A capacidade do bom relacionamento, no fundo se começar a treinar uma criança naquilo que são as competências da inteligência emocional, está a prepará-lo para mais tarde essa pessoa se tornar um grande vendedor, um grande líder, um grande gestor, no fundo passa muito por isso.

Incutir-lhes valores, o valor do respeito pelos outros, o valor de ouvir os outros e valorizar o que os outros dizem, o valor de criar sinergias e valorizar o que cada um tem para dar, o valor da frontalidade, da assertividade de não terem receio de dizer aquilo que eles pensam, de defenderem as suas posições respeitando as posições dos outros.

7. Que experiência é que tem dos talentos que são muito treinados a nível técnico tem os seus valores, mas por vezes sente-se alguma imaturidade, faltas-lhe mundo. Não tem essa experiência?

Acontece situações desse género, regra geral o que acontece são pessoas que tem mundo, diz a Laura, são as pessoas que passaram por dificuldades que superaram dificuldades que tem capacidades comportamentais, que tem valores, que conseguem com quem você gosta de estar, com quem você entra numa sala e gosta de estar com elas, que lhes transmite coisas positivas, ao contrário daquelas pessoas que são pesadas e que não queremos estar com eles nem por nada. São pessoas que olham as coisas positivas da vida, que são capazes de ter uma chalaça.

Este tipo de pessoas são o tipo que normalmente vão fazendo o seu caminho, juntando as tais competências técnicas com estas competências comportamentais, se tiverem só as competências técnicas e faltarem as competências comportamentais muitas vezes não conseguem resultados porque não é só com o chicote que eles vão conseguir fazer isso.

Eu diria que pode acontecer situações desse género, agora o que acontece às vezes, vê-se pessoas com vinte e tal anos, são pessoas de um enorme potencial com muita energia mas ainda lhes falta o tal mundo, mas essas pessoas só tem 20 anos e não se pode pretender que tenham o mundo de 40.

Eu gosto muito de entrevistar jovens de 20 e tal anos talentosos, embora não significa que eles estejam preparados para ser o Director de uma empresa, nem de perto nem de longe, agora o que eu olho e vejo nestas pessoas dentro de 10 anos podem ser um Director de uma empresa e há outros que eu vejo que nunca serão capazes de chegar a esse patamar. Qual é a diferença? Normalmente são os tais que conseguem chegar a Directores são os curiosos fazem muita coisa ao mesmo tempo, interessam-se por uma série de coisas, lêem, são dinâmicos, aquele dinamismo que não é uma coisa treinada para aquele dia, faz parte deles, eles são dinâmicos e um dia e quando olham para trás eles têm muitas coisas já feitas.

Eu lembro-me de pessoas que conheci, faziam muitas coisas, eu tenho uma sobrinha que quando era jovem, fazia muitas coisas, faziam alfabetização, limpavam as praias, faziam muitas coisas e ainda tinham tempo para muitas outras coisas e até namorar, estas pessoas em regra geral são altamente talentosas, vão-se desenvolvendo e tem uma bagagem e um conjunto de vivências que lhes permite muita coisa, outros com menos coisas menos mundo vão tendo menos hipóteses.

8. Quando referiu no início desta entrevista que todos nós temos talentos, então eu pergunto-lhe quais os seus talentos, o que é que sabe fazer muito bem?

Eu considero-me um talento, primeiro acho que não fui muito modesto, porque a modéstia é virtude dos parvos, portanto eu considero-me um talento porque desde muito cedo que eu fazia muitas coisas, já com 23/24 anos era Director dos Recursos Humanos, sempre fui muito dinâmico ainda hoje sou muito dinâmico, faço muitas coisas ao mesmo tempo, trabalho muito, porque tenho muito interesse, faço coisas com prazer. O que é que eu acho que faço bem? Por exemplo neste momento eu gosto de várias coisas, desde muito cedo que eu gosto de me relacionar, que eu gosto de ajudar os outros.

O que eu faço muito bem é perceber muito bem o mundo onde estou e ser muito inovador em termos de conceitos, em termos de ideias e depois transmitir, comunicar isso muito bem.

Se há alguma coisa que enquanto profissional eu trouxe para este país, para este mercado fui eu que trouxe um conjunto de conceitos inovadores na área de RH que trouxe para Portugal e fui eu que comecei a ver e alguns deles. Não vieram do estrangeiro, saíram de várias coisas desde o *score card*, o *talent inventory*, o *employer branding*.

Os meus artigos são um conjunto de conceitos muito inovadores desde o *engagement surveys* são um conjunto de conceitos inovadores trazidos por mim. Uns deles porque eu vi um princípio qualquer e depois trouxe para Portugal, outro porque eu li, outras vezes porque me saiu da cabeça e portanto o que eu acho que faço muito bem é a criação de conceitos inovadores, produtos inovadores de coisas que na minha opinião tem tudo a ver com a realidade. Uma das coisas que eu tenho trabalhado é o conceito do *out social*, foi juntar os *outdoors* com a responsabilidade social, foi um conceito trazido, não quer dizer que não tivesse havido no passado uma ou outra empresa que não tivesse feito uma coisa deste género, já tinha havido. Uma coisa é fazer-se esporadicamente e outra coisa é transformar e conceber num produto, ver quais são as características, ver a ideia de desenhar aquilo, compor aquilo tudo e lançar aquilo, é um conceito completamente inovador que vai estar lançado no mercado que está andar e que é uma ideia.

Isso é algo que eu acho que faço muito bem e que tenho um talento especial para isso também porque gosto, porque sei dos assuntos porque ao longo de muitos anos aprendi a fazer isto, já lancei muitas coisas e sei como é que se lançam estas coisas como é que se compõem e portanto se há alguma coisa que eu faço bem, esta é uma delas.

9. Tem o reconhecimento dos outros que sabe fazer bem?

Sim, as pessoas manifestam-se e quando lêem os meus artigos enviam-me @mails, e escrevem que adoram os meus conceitos, a maneira como escrevo, e que tem feito evoluir muito, recebo muitas informações deste tipo o que me torno muito vaidoso.

10. Necessita desse reconhecimento?

Eu não sei se necessito, mas que é bom é! Sabe bem, toda a gente necessita, mais ou menos toda a gente necessita.

Que eu a partir daí em bandeira em arco e acho que sou o maior já é outra coisa, é uma tentação, mas é uma coisa que a gente tenta evitar, mas agora é muito bom escrevermos um artigo e aparecem pessoas a dizer parabéns pelo seu artigo, gostei muito, ou pessoas a dizerem que há anos que leio os seus artigos sinto que escrevia por baixo em quase todos os seus artigos, concordo em absoluto e fartam-se de aprender coisas, isto dá prazer é evidente enquanto seremos humanos isto dá prazer e é importante.

Quando escrevi o meu primeiro livro foi um momento enorme de prazer, “Estórias vividas”, eram histórias passadas em várias empresas e eu convidei pessoas de varias empresas a aparecer e apareceram centenas de pessoas e isto dá prazer sente-se reconhecimento, dá mais prazer isto do que ganharmos uma grande quantia em dinheiro, porque o dinheiro gasta-se rapidamente e este prazer mantêm-se para o resto da vida.

Agora que isso me leve achar que eu sou melhor que os outros ou que não tenho muito para aprender tem já muito haver com aquela fase da sabedoria. Quanto mais você sabe a partir de qualquer altura, mais tem a noção que sabe muito menos, mais tem a noção do que sabe pouco, portanto eu quanto mais sei determinadas coisas mais tenho noção que ainda tenho que aprender muito.

11. Comparar talento a uma obra de arte ou a um objecto o que me diria?

Eu reconheço normalmente talento quando vejo obras de arte, há obras de arte que são consideradas grandes obras e eu não gosto, embora gosto de tanta coisa.

Há filmes que são autênticas obras de arte, a Capela Sistina ou o Taj Mahal são obras de arte que nunca mais acaba é quase impossível não gostar de uma coisa daquelas. É como a beleza de um livro quando leio um livro bonito mais de uma vez descubro coisas novas bonitas, vou mais profundo, isso para mim é talento é obra de arte.

Eu reconheço muitas vezes o talento em coisas tão simples como isto: É muitas vezes fazerem aquilo que eu não era capaz de fazer. Há coisas que eu faria e que aquela pessoa nunca seria capaz de fazer. A minha área do talento não é a área do talento dele. Por isso é que eu digo que há talentos e não talento.

12. E um sentimento para uma alavanca para o talento?

O talento passa muito por duas coisas, essencialmente pela curiosidade e pela visão positiva da vida, acho que as pessoas talentosas são positivas, vêm as coisas boas focalizam-se naquilo que è bom.

Anexo 14 – Entrevista 13 com (Irmã) Dra. Selma Santos

Lisboa, 04 de Setembro de 2010

Entrevista à Irmã Selma Cristina Santos, é Licenciada em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusíada.

A entrevista foi transcrita em português/brasileiro.



Católica, assumiu um compromisso religioso, na Ordem das Pequenas Missionárias de Maria Imaculada. Directora Técnica do Lar Margarida Gonçalves da Fundação de Antero Gonçalves.

1. Sente que a sua profissão de religiosa é o seu caminho?

Eu acho assim, quando você diz uma profissão, é quando a pessoa minimamente está apta para aquilo, predispõe-se para aquilo ou a pessoa tem uma inclinação natural para aquilo.

Quando a gente fala profissão e até quando você falou de colocar aí religiosa. Realmente quando a gente tenta como humanos que somos mas é elevarmos à pessoa humana para aquele fim que todo o mundo é destinado.

O caminho final é Deus entre o Ser Humano e aqui nem se fala de uma questão de religião, todo o mundo tem sede de algo superior, todo o mundo busca. A gente vê isso hoje em dia, todo o mundo procura uma coisa que seja superior a isto tudo que a gente passa, e profissão quando a gente fala religiosa, o meu caso seria assim, nós mesmos na igreja a vida consagrada é colocada como uma vida escatológica, em termos teológicos, uma parosia seria a vida que a gente já vai ter depois quase que a gente já mostra aqui um pouco que há realmente essa união entre o Deus e o homem, o fim como nós fomos feitos, isso vai muito além do conceito natural de profissão, uma profissão comum, diremos que a nossa profissão é um pouco diferente mas que a pessoa tem de realmente ter um coração muito aberto para que aquilo que faz esteja nas coisas de Deus, e eu vejo que a nossa profissão é essa, estar com o povo de Deus.

2. Estar junto a Deus, caminhar junto com Deus e quando falamos de talento, o que é que lhe surge no pensamento?

Talvez eu tenha até aqui uma ideia um pouco diferente de todos os que já tenha entrevistado, Se eu tenho uma boa voz eu tenho talento para cantar, ou se eu tenho uma queda para a pintura eu tenho talento para ser pintor, mas eu vejo assim que o talento é muitas vezes conquistado, porque a gente vê mesmo na história da humanidade. Muitos talentos surgem em situações até complicadas de que realmente são situações que fazem, dando um exemplo. O medo assim, na situação do medo, a gente às vezes faz coisas que a gente nem imaginava, normalmente falando

que a gente conseguiria. O talento ele sozinho à tona às vezes quando é preciso que eu me motive com muitas coisas, mas o talento para mim, às vezes eu vejo assim, às vezes eu me procuro eu tenho talento para quê, mesmo aqui pegando um pouquinho do evangelho tem lá uma parábola que Jesus fala, a parábola de S. Mateus (23-11), Houve a distribuição de talentos para cinco homens, vários talentos foram distribuídos a um homem e apenas um talento a um só homem, e o que tinha apenas um só talento esse homem enterrou o talento e muitas vezes é o que acontece com a gente, a gente tem muita capacidade interior mas por muitas situações nós somos quase que bloqueados em tantas coisas.

Hoje em dia se fala tanto em trauma, trauma, mas é porquê, porque muitas vezes as pessoas são confinadas dentro delas e às vezes agente aprende a fazer coisas, aprende a ter um talento e às vezes a coisa até é natural que você nem perceberia que tinha aquilo, mas foram situações ou porque acreditaram em você mas a principal coisa para surgir um talento é a pessoa acreditar nela mesmo, é essa auto-confiança que é preciso. E eu vejo, nenhum talento vai para a frente se não for um talento para o bem de todos, as pessoas que começam a criar um Deus dentro delas por causa de um talento é quase como uma música, quando sai uma música que consegue as audiências todas já na segunda música o compositor já fica um pouco dependente daquela primeira que já fica assim, será que eu vou conseguir como na primeira? Geralmente na segunda não se consegue tanto e às vezes a pessoa faz assim atingiu o talento? Não.

O maior talento que a gente tem é o interior, é a pessoa é o que ela consegue, porque o talento não foi feito para mim, quem tem talento é para benefício do outro.

3. Se tivesse que definir uma pessoa dos seus relacionamentos ou talvez uma irmã religiosa como talentosa, como é que a definiria?

No nosso caso uma irmã talentosa eu acho que é aquela irmã que consegue a partir de dentro manter o mesmo amor, a mesma disponibilidade a mesma caridade até com os de fora. Porque às vezes eu não posso buscar fora o que eu não tenho dentro.

No meu caso na minha vida de irmã, nós temos como primeira regra de vida, a vida em comunidade. Então se dentro eu não me dou bem com as minhas irmãs, se eu não tenho compreensão e onde há convívio de pessoas humanas há sempre atritos e isso é normal, ninguém é igual a ninguém, mas eu acho que uma irmã talentosa, mesmo, é aquela irmã capaz de compreender.

O que as pessoas precisam hoje em dia é de compreensão, de compreensão porque a gente nunca consegue chegar no interior das pessoas, eu não sei o que você está pensando agora, eu não consigo saber, mas o que é que atinge o outro? É saber que o outro é acolhido por mim e que eu não vou cobrar dele aquilo que ele não consegue dar e é muito bom quando a gente está numa situação assim de cansaço e diz que a pessoa consegue compreender os seus limites, não fica cobrando nada porque naquele momento você não é capaz de dar, não é?

Quando a gente está numa raiva brutal, quanto mais alguém chega e fala para você, que você não deve estar assim, aquilo só aumenta, ou a pessoa é capaz e consegue compreender o seu momento, isso para nós nos dá conforto então eu acho que uma irmã talentosa é aquela irmã realmente capaz de abraçar o mundo todo com um coração muito grande, assim de compreender a dor que o mundo passa, porque não é fácil. Você vê os mundos que a gente vive, não é fácil, mas é bem possível, porque o nosso Deus é um Deus no impossível, quer

dizer amar o outro, porque é que a gente fala isso é impossível, é porque eu ainda estou querendo muita coisa em troca, e uma irmã talentosa eu acho que é assim, ela ama sem esperar nada. Isso é o amor que Deus ensinou para a gente, isso é um caudal, quanto mais você dá, parece que você mais vai tendo para dar, então para mim uma irmã talentosa é uma irmã capaz de amar todo o mundo. E aí acho que está o segredo dela.

4. Como é que se vai ao encontro desse talento, o que é que é preciso saber ou aprender para se chegar lá?

Eu acho que é uma caminhada muito grande, porque eu vejo assim, na vida quando a gente é criança a gente acha assim, ah o tempo demora para passar, demora para passar... quando você é adolescente ou jovem você quer que passe tudo muito rápido porque você não aguenta ter 12, 13 e 15 anos, quando você já está nos 30 ou 40 você já queria voltar porque você parece que já não está querendo ir para lá.

Há coisas que a gente não força ou você é ou você não é, por isso é que eu acho que Jesus é muito sensato, porque é que Jesus no evangelho insistia tanto de não julgar o outro e para nós a coisa mais fácil é de julgar o outro é de medir o outro conforme eu acho, mas eu estava pensando quando você tem uma dor na ponta do dedo, é uma dor real, isso dói em mim, dói no meu dedo, mas você fala assim, ah mas que frescura que dorzinha de nada, mas a dor é minha, só eu sinto aquela dor é que a dimensão das coisas pode ser diferente, podem ser pessoas mais sensíveis, menos sensíveis pessoas mais radicais, pessoas mais analíticas, mais sintéticas, mas aí eu acho que está o equilíbrio da vida, é respeitar você, como você é, porque ninguém é igual a ninguém, não adianta, ninguém mudar ninguém.

E eu acho assim por exemplo, como é que uma coisa nasce dentro da gente, eu acho que é puro Dom de Deus.

Se você me perguntar assim, ah porque é que você tem vocação para freira? Eu quando me pergunto eu não sei porquê, porque eu não sou melhor do que ninguém, eu não sou, foi nos caminhos que Deus me foi indicando e eu fui aceitando fui colaborando com ele e também acho assim, quando a pessoa não é para aquilo, como a gente fala assim, toca a vida com a barriga, porque aí não há amor, não há essa entrega, não há essa alegria e tudo o que é muito forçado não dá certo, então ou a gente ama realmente ou a gente é o caminho de Deus, o caminho que Jesus nos vai dizendo. Não é fácil o caminho.

Nenhum caminho é fácil, mas eu penso assim, no final todos os caminhos vão-se encontrar, por isso Jesus já falava “Eu sou o caminho” no singular ele não disse eu sou os vários caminhos, ele disse “Eu sou o caminho” por mais que eu vá por aí, a gente vai-se encontrar, porque o nosso caminho final é Deus e por mais que os homens digam que não acreditam, eu chamo ateísmo de um fenómeno, por mais que a pessoa diga que não acredita. Mas é impossível gente! A gente olhar para isso tudo e diz quem é que poderia? A gente olha para uma florinha que nasce no canto ali no campo e a gente diz quem é que poderia isso?

5. Mas para esse caminho é necessário uma ignição que o faz caminhar?

É isso que eu falei para você, isso é Dom de Deus. Há coisas na vida, mesmo numa família num casamento, como é que sabia que o seu marido era um marido ideal? Quase que a gente

fala assim como é que as coisas acontecem, tem que ter essa empatia também, essa sintonia para as coisas de Deus.

6. Então acha que para amar também é preciso esse dom, ou seja antes de amar qualquer coisa houve esse dom, o que a faz amar tanto Deus, foi esse Dom?

A Graça é toda dele, é como eu disse para a Laura, vocação para mim é um ponto de interrogação. Quando uma pessoa se decide por uma vida assim, chega lá e às vezes eu me pergunto não era para mim, às vezes eu me pergunto assim claro com um tempo de experiência muito válido, mas às vezes há coisas na vida que a gente por cobardia volta atrás, porque Deus também vai exigindo muita coisa, Deus também vai exigindo, por exemplo. Até quando eu frequentava a Universidade as pessoas até achavam graça e perguntavam assim, mas porquê freira? A primeira ideia que têm é que algo não deu certo, no namoro, no casamento, que teve frustração, qualquer coisa assim. Eu falei assim, vocês têm que tirar essas ideias da cabeça, ou a pessoa ama essa vida realmente, ou a pessoa não ama, e não consegue mas é uma vida muito feliz.

Também porque às vezes a ideia de ser freira muito nova. Na minha cabeça não existe ir para freira porque algo não deu certo. Jesus é sim ou é não, não há meio-termo, mas também não condeno quando uma pessoa chega lá e diz que não é para ela. Foi também uma experiência válida, tem muita coisa de bem, mas por exemplo uma vida consagrada é Dom de Deus.

Talvez você escolheu outro tipo de vida que o mundo não compreende, mas eu também acho que a gente nunca tira pedra em árvore que não seja boa, então muitas vezes até criticam aqui em casa, mas o que é que eles querem quando estão para morrer. Eu só falo assim, eu não sei nada de enfermagem, mas no final o que é que conta, eles falam assim: Irmã fica comigo, segura na minha mão. Porque para eles nós somos melhores do que qualquer remédio naquela hora, porque a pessoa precisa dessa sensibilidade.

7. O que é que faz muito bem na vida?

Eu gosto muito de escrever, eu acho que uma coisa escrita com o coração chega muito na hora para as pessoas, gosto, acho que isso faço relativamente bem, mas não digo que seja tão bem assim.

Gosto muito de conversar com as pessoas, talvez eu tenha muita facilidade em saber ouvir as pessoas, aí eu gosto e acho que faço bem, porque eu acho que as pessoas hoje em dia não têm tempo umas para as outras, não tem tempo, porque eu acho que nós em certas coisas somos muito negativos, se você está numa doença, se você perdeu um parente automaticamente eu não volto para você, isso é sintomático.

Falta um pouco de sensibilidade para a gente ouvir o outro, mas ouvir, ouvir mesmo, ouvir com o coração aberto ali. Atenção para o outro, e isso eu tenho pena de não ter muito tempo para isso, isso eu gosto, sempre gostei de estar com as pessoas, de conversar. Às vezes eu não tenho solução nenhuma, a pessoa vem com um problema, mas acho que só o facto da pessoa ser ouvida, quando a gente fala alivia um pouco, mas acho que isso eu faço bem.

8. Porque é que sente que o faz bem?

Eu não sei o que é que os outros acham, mas é uma coisa que eu gosto, dá-me assim prazer, acho que faz falta, faz falta conversar, porque acho que os momentos são tão únicos, daqui a pouco isso aqui acabou, se eu não guardar aquilo que ficou, não é? Tudo passa muito rápido e aquele minutinho que a pessoa queria de mim, se eu não for capaz de dar, depois eu fico assim, eu devia ter.

9. Se tivesse de pensar num sentimento melhor para definir talento, o que é que me diria?

Eu acho que ao mesmo tempo a pessoa devia ter muita sensibilidade, mas também digamos quase uma perspicácia, uma agudeza de espírito, eu acho que só a sensibilidade não é muita coisa. Claro que toda a pessoa que tem talento tem que ter essa sensibilidade, mas acho que tem que ter aquela agudeza, de perceber a situação de a perceber bem. Acho que a gente também tem que ser muito realista, ao mesmo tempo que tem que ter sensibilidade tem que se realista também porque o ser sonhador faz parte de todo o mundo se não a gente não criava nada, o ser sonhador, o pensar num mundo melhor faz parte de todo o mundo, mas acho que a gente também tem que ter o pé no chão.

Também acho que a gente perde muito, no sentido se a gente tem demasiado o pé no chão, porque também tem tanta coisa bonita para cima. Eu definiria talento assim, acho que é uma sensibilidade muito aguçada, mas muito realista, tem que ter um equilíbrio, uma balança.