



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Talento, excelência e personalidade:

Estudo de caso de um empresário português

Maria Isabel de Sousa Andrade

Orientação: Adelinda Araújo Candeias

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Dissertação

Évora, 2014



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia
Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Dissertação

**Talento, excelência e personalidade:
Estudo de caso de um empresário português**

Autor

Maria Isabel de Sousa Andrade

Orientador:

Prof. Doutora Adelinda Araújo Candeias

DATA
2014

“Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim um hábito.”

Aristóteles

I. AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora Professora Doutora Adelinda Araújo Candeias por todo o apoio prestado desde o início da realização deste projecto. Nas alturas em que fugia um pouco ao que era pretendida tive nela, o apoio para guiar-me para o caminho certo.

Aos meus pais e irmãos, que desde sempre ensinaram-me os valores da vida e a querer sempre fazer mais e melhor, procurando sempre que não desistisse dos objectivos que traçei para a minha vida.

Agradeço ao Sr. José Duarte pela disponibilidade demonstrada para a realização desta dissertação.

Às minhas amigas Nela e Liliana que sempre se orgulharam e apoiaram cada passo que dei ao longo da minha vida.

À Sofia por todo o carinho e atenção que sempre teve comigo e aos momentos em que faltou um pouco de força, foi ela que sempre teve um ombro amigo. Agradeço também à Sofia os momentos em que passamos no Colégio Espírito Santo a trabalhar para este projecto.

À Janete, Mara e Nádia, que desde o primeiro momento sempre acarinharam-me e apoiaram nos momentos em que me senti mais triste e com menos força para continuar os estudos. Foi através delas que conheci melhor o que era a Psicologia e posteriormente o ramo do Trabalho e das Organizações, o qual acabei por ficar entusiasmada e percebi que era esta a profissão que queria ter para o resto da minha vida.

À Sandra, que foi aquela pessoa que esteve sempre comigo ao longo da minha estadia em Évora. Agradeço por todos os momentos de alegria que me proporcionou e a amizade que vai ficar para sempre.

À Inês, que esteve sempre comigo dando todo o apoio que precisava, sempre com uma palavra amiga. Pelos momentos de alegria que partilhamos, por todas as gargalhadas e palhaçadas que fizeram parte do nosso crescimento. Mais que uma mana “acadêmica” é mana do coração.

Obrigada a todos!

II. RESUMO

TALENTO, EXCELÊNCIA E PERSONALIDADE: ESTUDO DE CASO DE UM EMPRESÁRIO PORTUGUÊS

Cada vez mais o estudo das características da personalidade, talento e excelência tornam-se essenciais para perceber o que diferencia os empresários que vêem o seu trabalho reconhecido. O objectivo desta investigação será perceber quais as características de personalidade, talento e excelência de um empresário madeirense que viu o seu trabalho ser reconhecido pelo Governo Regional com a Medalha Autonómica de Bons Serviços e pela relevância da sua actividade para o sector turístico da Madeira, nos ramos hoteleiro e da restauração. Para a recolha de dados foi realizada uma entrevista semi-estruturada e o método utilizado foi o estudo de caso. Para a análise da entrevista foi feita uma análise de conteúdo manual. Os resultados obtidos foram de encontro ao que era expectável tendo por base as teorias abordadas no estudo teórico.

Palavras - chave: empresário, personalidade, talento, excelência

III. ABSTRACT

TALENT, EXCELLENCE AND PERSONALITY: A CASE STUDY OF A PORTUGUESE ENTREPRENEUR

Increasingly the study of personality traits, talents and excellence become essential to realize what differentiates entrepreneurs who have their work recognized. The aim of this research is to understand what characteristics of personality, talent and excellence of a Madeira businessman who saw his work recognized by the Government with the Medal of Autonomic Good Services and the relevance of its activities for the tourism industry of Madeira, in hotel and catering sectors. For data collection was performed a semi-structured interview and the method used was the case study. To analyze the interview we conducted a content analysis manual. The results were against what was expected based on the theories discussed in the theoretical study.

Keywords: entrepreneur, personality, talent, excellence

IV. ÍNDICE GERAL

Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Introdução.....	1

PARTE I – ESTUDO TEÓRICO

Capítulo 1 – Personalidade

1.1. Personalidade	5
1.2. Personalidade e Excelência	6
1.3. Teoria humanista de Maslow	10
1.4. Teoria sociocognitiva da personalidade	12

Capítulo 2 – Talento

2.1. Talento 15

2.2. Talento empresarial	17
2.3. Modelo Diferenciado de Sobredotação e Talento (DMGT)	20
2.4. Modelo de desenvolvimento do talento de Bloom	21
2.5. Modelo dos três anéis de Renzulli	23
2.6. Perspectiva de Desempenho Perito de Ericsson	24
2.7. Auto- regulação e a Prática Deliberada de Zimmerman	25

Capítulo 3 – Excelência

3.1. Excelência humana	29
3.2. Paradigma de Berlim de Baltes e Colaboradores	30
3.3. Teoria Balanceada da Sabedoria de Sternberg	32
3.4. Teoria de Lubinski e Benbow	33
3.5. Excelência Organizacional	35
3.6. Conclusões	37

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo 4 – Metodologia

4.1. Problema de investigação e questões de investigação	39
4.2. Participante	40
4.3. Instrumento	41
4.4. Análise de conteúdo	42
4.5. Níveis de análise de conteúdo	44

Capítulo 5 - Resultados

Análise e discussão dos resultados	49
--	----

Capítulo 6 – Conclusões

59

Capítulo 7 – Referências Bibliográficas

67

Capítulo 8 - Anexos

Anexo A - Guião da entrevista	78
Anexo B - Transcrição da entrevista	86
Anexo C - Quadro da análise de conteúdo – personalidade	115
Anexo D - Quadro da análise de conteúdo – talento	132
Anexo E - Quadro da análise de conteúdo – excelência	153
Anexo F - Mapa conceptual da personalidade	170
Anexo G - Mapa conceptual do talento	171
Anexo H - Mapa conceptual da excelência	172

INTRODUÇÃO

Na actualidade os estudos de pessoas reconhecidas como excelentes revestem-se de grande importância para a compreensão das características pessoais e contextuais que contribuem para os seus desempenhos. Também no domínio organizacional se impõe o estudo de empresários de excelência que pelas suas características projectam as suas empresas para níveis de desempenho que se destacam e contrariam os factores de crise. Neste estudo optámos por seleccionar um caso de um empresário reconhecido no meio organizacional e económico como um exemplo de mérito, empreendedorismo e excelência. Assumimos que o sucesso e o seu reconhecimento por organismos públicos e privados é em parte justificado pelas características pessoais e contextuais do empresário, em especial as suas características de personalidade, talento e excelência.

Estudos sobre características da personalidade têm destacado a auto-eficácia, auto-confiança, abertura à experiência, a conscienciosidade, características motivacionais como grande empenho e tempo para a tarefa, e características cognitivas como criatividade, raciocínio, planeamento e a metacognição. O papel das figuras de referência também são contributos importantes para o percurso da excelência (Araújo, Cruz & Almeida, 2007; Ericsson, Roring, & Nandagopal, 2007; Gagne, 2007; Gould *et al.*, 2002; Lubinski, Benbow, Webb & Bleske-Rechek, 2006; Staudinger, Maciel, Smith, & Baltes, 1998, cit. por Araújo, Cruz & Almeida, 2011).

No que concerne ao contexto profissional, empresários excelentes são aqueles que são empenhados querem fazer sempre algo, procuram ter vantagem competitiva fazendo diferente e melhor que os outros, têm boas capacidades de liderança sabem fazer e sabem delegar o que há para fazer, promovem a qualidade, são eficazes e eficientes fazendo correctamente o que tem de fazer, são criativos fazendo mais sem que para isso tenha de haver um necessariamente um aumento do investimento, fazem bem feito o que têm de fazer e fazem com serenidade. Tendo em conta os seus objectivos e os da empresa, o empresário tem ainda de ter uma dose forte de determinação,

empenho, poder de decisão e disciplina (Scorza, Arida, Albuquerque, Scorza & Cavalheiro, 2008).

Posto isto, as empresas que são bem-sucedidas têm um ambiente de trabalho envolto em energia positiva que contribui para um maior bem-estar comum e que reflecte-se nos resultados. Todavia, estudos realizados demonstram que neste tipo de empresas existem seis características que as tornam bem-sucedidas: a) uma liderança forte e positiva; b) os membros que a integram sentem-se envolvidos e entusiasmados pelo seu trabalho e pela empresa; c) têm uma visão ambiciosa mas realista; d) têm uma comunicação forte; e) os membros estão focados no que é mais importante; f) têm uma execução eficaz (Voltaire, 2005 cit. por Williams, 2005).

A abordagem que é feita ao estudo do talento tem como termos associados, a sobredotação, a excelência, mestria, entre outros. Uma das discussões que se levanta ao estudarmos o talento é se este é o não influenciado por factores sociais. Posto isto, nesta investigação pretendemos analisar algumas perspectivas sobre o desenvolvimento do talento, sobre quais os factores que a ele estão associados.

Para garantir o sucesso das empresas, uma maior competitividade e maior qualidade é necessário que o empresário possua conhecimento, capacidade e talento, podendo aumentar assim as suas competências e reduzir riscos que podem trazer consequências menos boas para a empresa. A habilidade, o planeamento, a intuição e o talento são factores inerentes ao empresário, e a criação de novos produtos ou novas estratégias para obtenção de lucros são importantes para o crescimento e sucesso das empresas.

Com o objectivo de compreender em profundidade as características pessoais e contextuais de um empresário de reconhecido mérito, talento e excelência propomos um estudo de um caso, no sentido de compreender o seu percurso de desenvolvimento e formação formal e informal e as suas características personalidade, talento e excelência que o tornam um empresário de reconhecido mérito e excelência.

No que diz respeito a estrutura desta investigação, esta será dividida em duas partes, a primeira o estudo teórico e a segunda que diz respeito ao estudo

empírico.

O estudo teórico divide-se em três capítulos, o primeiro abordará a personalidade relacionada com a excelência, e teorias da personalidade cujo seu conteúdo vem de encontro ao que pretendemos investigar. O segundo capítulo aborda o talento e as teorias que aportam este mesmo tema. No terceiro e último capítulo do estudo teórico temos a excelência e algumas teorias que a definem.

No que diz respeito ao estudo empírico, no capítulo quatro, temos a descrição do método de estudo de caso, do participante, do instrumento utilizado para recolha dos dados, no ponto seguinte temos uma breve descrição da análise de conteúdo e por último os níveis de análise de conteúdo onde é exposto os procedimentos realizados para a análise dos dados. No capítulo cinco, temos a análise e discussão dos resultados tendo como base as tabelas colocadas em anexo.

No capítulo seis temos as conclusões principais a limitação do estudo e as sugestões para investigações futuras. Nos seguintes capítulos temos as referências bibliográficas e os anexos que contribuiram para esta investigação.

No decorrer desta investigação, pretendemos que o que será dito pelo empresário contribua para a confirmação do que é descrito nas teorias. Estudar sobre as características da personalidade, talento e excelência de um empresário tendo em conta as teorias abordadas poderá possibilitar compreender que de facto são estas características que fazem com que o sucesso seja atingido.

PARTE I - ESTUDO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – PERSONALIDADE

1.1. Personalidade

A definição de personalidade ao longo do tempo tem sofrido modificações que refletem o vasto estudo e a aplicação de provas para o estudo da mesma. Tantas são as suas definições que não é possível afirmar que existe uma que defina na totalidade o que é a personalidade. Apesar destas múltiplas definições, podemos concluir que algumas características comuns as diversas teorias despontam: a) os conteúdos e processos da personalidade; b) a particularidade do indivíduo; e c) a estabilidade do comportamento (Carducci, 2009).

Cada indivíduo é único e cada um tem a sua personalidade, esta é uma das características principais que distingue o ser humano, isto é, apesar do ser humano possuir entre si características comuns, a personalidade é o factor que os distingue. Deste modo, a particularidade do indivíduo pode ser explicada de diferentes modos conforme a perspectiva teórica. O ponto de vista cognitivo destaca as diferenças individuais na interpretação das pistas ambientais e as expectativas e reforços comportamentais associados a estas. Do ponto de vista da aprendizagem, enfatiza os efeitos da experiência no comportamento (Carducci, 2009).

De acordo com Allport (1974) a personalidade é um conjunto de predisposições “ampliadas, que podem ser denominadas traços, disposições, padrões preferidos, atitudes, características pessoais, tendências, ou algo semelhante a esses conceitos” (p.326). Estas predisposições que são de origem fisiológicas guiam a pessoa a agir de determinada forma conforme as situações com que se deparam, ou seja, quando confrontados com determinada situação a pessoa age de acordo com as suas predisposições.

No que diz respeito a personalidade e o talento nos empresários, não é somente pelas características da personalidade que o talento empresarial é apontado, as competências que vão sendo adquiridas ao longo da vida têm um papel importante. Vários autores acreditam que o talento num domínio

específico manifesta-se em competências na infância e na adolescência (Csikszentmihalyi et al. 1993; Heller et al. 2000, cit. por Stuetzer, Obschonka & Schmitt-Rodermund, 2012).

Mintzberg (1995) explica o comportamento dos empresários aliando características da personalidade a algumas qualidades como a facilidade de encontrar novas oportunidades de negócio, a valorização das oportunidades e o pensamento criativo, a comunicação fluida e persuasiva, a capacidade de negociação, a busca de informações que visem a melhoria do negócio, e a resolução de problemas. Empresários com certas características de personalidade conjugadas com as qualidades acima descritas são preditoras do sucesso dos empresários.

1.2. Personalidade e excelência

Ao longo do tempo, muitos foram os investigadores que tentaram perceber a excelência. Para as ciências sociais e humanas o seu estudo tem sido um grande desafio uma vez que as pessoas que são consideradas excelentes ocupam uma posição de relevo na sociedade. Frederick Adams Woods (1906) através da avaliação de famílias europeias associou a inteligência à herança genética, posteriormente, este mesmo autor, através do estudo de cem monarcas europeus, pretendeu demonstrar que a personalidade poderia auspiciar o bem-estar. Catherine Cox, em 1926 estimou as pontuações de cem pessoas adultas consideradas geniais e chegou a conclusão que quando se trata de indivíduos com alto desempenho a inteligência e os traços de personalidade são complementares (Simonton, 2009).

Posteriormente, Maslow (1954), um dos principais impulsionadores da Psicologia Humanista, estudou pessoas que ocupavam um lugar de destaque na sociedade e através do estudo de indivíduos saudáveis, elaborou uma escala de necessidades. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, as seguintes são as necessidades de segurança, no terceiro patamar encontram-se as necessidades de pertença e de afecto, no patamar

seguinte as necessidades de estima e no último patamar as necessidades de auto-realização. Para que o indivíduo consiga chegar ao patamar seguinte as necessidades anteriores devem estar saciadas. Maslow (1970) considerava que os indivíduos auto-realizados tinham características de personalidade tais como: capacidade de relacionamento interpessoal, criatividade, abertura à experiência, espontaneidade e autonomia. Ainda este autor, no estudo das pessoas eminentes pretendeu revelar as características da personalidade das pessoas auto-realizadas, por isso abordaremos um pouco mais aprofundadamente mais adiante.

Desde sempre, quando o objectivo era estudar a excelência relacionada com outra variável, emergia sempre algum aspecto da personalidade, o que reflecte que estes dois conceitos não são dissociáveis. Sendo assim, o desempenho superior, mesmo que ocorra em qualquer domínio de actividade algum aspecto da personalidade estará presente por forma a facilitar a manifestação das capacidades necessária para actuar nesse mesmo domínio.

Holland (1997), que formulou um modelo sobre a personalidade relacionada com os ambientes ocupacionais não pretendia validar as descobertas relacionadas com a excelência mas sim pretendia que fosse reconhecido que a personalidade actua e esta ligada às escolhas que o indivíduo faz ou fez.

De acordo com este autor, as escolhas e o interesse do indivíduo desde a infância até à vida adulta é uma manifestação da sua personalidade. O Modelo Hexagonal RIASEC (Realístico, Investigativo, Artístico, Social, Empreendedor e Convencional) foi proposto por este autor para ligar a personalidade ao ambiente ocupacional. Cada vértice da figura representa um tipo de personalidade. O tipo de personalidade realístico é aquele em que o interesse é maior na manipulação dos objectos, ferramentas e máquinas. O tipo investigativo relaciona-se mais com as questões matemáticas, com a resolução de problemas, análise de dados, o indivíduo tem preferência por ambientes fechados, é menos sociável e introvertido e preza a independência. O tipo artístico está mais ligado às artes, à inovação e à criatividade, tem preferência por actividades individuais, é emotivo e não gosta de regras nem rotinas. O tipo

social tem interesse em trabalhar com os outros, ajudar e ensinar, prefere lidar com pessoas em vez de objectos ou máquinas. O tipo empreendedor prefere ambientes em que possa persuadir, gosta de negociar, iniciar projectos, tomar decisões que atinjam os outros e é persistente. Por último, o tipo convencional centra-se no ambiente organizado, nos detalhes, na eficiência, nos números e no trabalho com computadores. Todos os tipos de personalidade estão interligados e o interesse pode divergir para mais do que um tipo de personalidade. Contudo, o indivíduo será mais marcado por um tipo de personalidade. Será este tipo caracterizado por um maior interesse e preferência, um maior desempenho e satisfação pessoal, onde o indivíduo estará mais à vontade.

De acordo com Barros- Oliveira (2005), após a análise de várias abordagens teóricas sobre a sabedoria, concluíram que esta será uma área de estudo da excelência que tem associada várias características positivas tais como: maturidade, habilidade de aceitar as fragilidades da vida, as suas indecisões, paradoxos e limitações, boa relação interpessoal, boa capacidade de julgamento, rectidão do ego e entendimento singular da vida. Aquele que possui sabedoria é capaz de aceitar a morte, e sabe questionar-se e aos outros com gentileza.

Por outro lado, a necessidade de realização é uma das características dos traços de personalidade. Os indivíduos que têm alta necessidade de realização são aqueles que almejam atingir metas distantes, realizar e completar tarefas complicadas e garantir um alto padrão de desempenho, ou seja, pretende acima de tudo, atingir os níveis de excelência (Gimenez, Costa, Schypula & Gimenez, 2006).

No que diz respeito ao contexto profissional, uma vez que o desempenho no trabalho e o sucesso profissional são diferentes é importante perceber os efeitos da personalidade no desempenho. A personalidade pode relacionar-se extrinsecamente com o sucesso profissional se os indivíduos com funções executivas tiverem traços como estabilidade emocional, assertividade e motivação para a realização (Tharenou, 1997 cit. por Boudreau, Boswell & Judge, 2001). No que diz respeito a relação entre a personalidade e o sucesso

intrínseco, estão relacionados se o traço extroversão possibilitar reacções positivas com o trabalho executivo. Posto isto, é possível afirmar que os traços de personalidade neuroticismo e extroversão estão ligados ao bem-estar e à satisfação (Tokar et al., 1998 cit. por Boudreau, Boswell & Judge, 2001).

Um outro estudo, realizado por Brown (1996 cit. por Boudreau, Boswell & Judge, 2001) conclui que, os indivíduos que se envolvem mais com o trabalho estão mais propensos a ter uma elevada auto-estima e forte ética de trabalho.

Através da análise de vários estudos que abordam o tema da excelência, salienta-se o facto de serem os factores pessoais e contextuais que contribuem para a excelência (Araújo, Cruz & Almeida, 2007; Ericsson, Roring, & Nandagopal, 2007; Gagne, 2007; Gould *et al.*, 2002; Lubinski, Benbow, Webb & Bleske-Rechek, 2006; Staudinger, Maciel, Smith, & Baltes, 1998, cit. por Araújo, Cruz & Almeida, 2011). Em relação a estes factores pessoais, “destacam-se as características da personalidade (abertura à experiência, conscienciosidade, auto-confiança e auto-eficácia), motivacionais (orientação para a tarefa, forte empenho e tempo na tarefa), cognitivas (elevadas capacidades de planeamento, raciocínio, criatividade e metacognição) e afectivas (estratégias de *coping*, paixão pelo trabalho/ tema)” (p. 256). No que diz respeito aos factores contextuais, evidencia-se o papel que as figuras de referência têm a nível do investimento nas tarefas, na motivação e na perseverança. Estas figuras de referência são os pais, pares, professores e treinadores.

O facto de o indivíduo começar cedo no ramo empresarial através da prática deliberada e do treino intensivo são características que contribuem para a mestria. Também, as expectativas positivas criadas em relação ao talento do indivíduo podem ser um factor impulsionador para o aparecimento de oportunidades e que por isso ajudam no desenvolvimento da excelência (Araújo, Cruz & Almeida, 2011).

1.3. Teoria Humanista de Maslow

A psicologia humanista é uma corrente que afasta-se das abordagens clínicas e do estudo das psicopatologias. Enfatiza o bem-estar, a saúde e o potencial humano de auto-realização e de crescimento.

Maslow (1975), ao contrário da abordagem psicanalítica, cujas conclusões sobre os indivíduos são generalizadas a partir de dados obtidos no estudo de indivíduos perturbados mentalmente, estuda indivíduos saudáveis, ou como ele próprio os denomina personalidades auto-realizadoras, enfatizando a saúde e o crescimento psicológico saudável, e o desenvolvimento das melhores capacidades ou qualidades do ser humano como: sentimentos, criatividade, identidade, valores, responsabilidade, coragem, liberdade, auto-realização, etc.

No que concerne as necessidades de crescimento, de ter saúde, de procura de bem-estar, de acordo com este autor estas são características inatas ao ser humano e que estão presentes ao longo da vida.

Maslow (1975) procurou explicar o comportamento humano através da motivação. Cada indivíduo possui as suas próprias motivações ou necessidades específicas que são pessoais e são determinadas pelos factores que moldam a personalidade, pelos traços psicológicos e biológicos, a aprendizagem e a experiência de vida. O comportamento humano é motivado pelas necessidades e partindo deste princípio fundamentou a sua teoria das necessidades. As necessidades são apresentadas numa pirâmide organizadas pela importância.

Na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas que são as necessidades biológicas como a sede, a fome e o sono, são as necessidades básicas de sobrevivência e são estas que dominam o comportamento e enquanto não forem supridas as outras ficam latentes. Assim, as capacidades do organismo mobilizam-se para satisfazer estas necessidades em primeiro lugar.

No que diz respeito as necessidades de segurança, estas levam o indivíduo a procurar assegurar a segurança contra o perigo e ameaças e pretende também assegurar e manter a estabilidade e o conforto (Ibidem).

Quando as necessidades anteriores estão satisfeitas, surgem as necessidades de amor ou sociais ou seja, a necessidade de afecto, a aceitação social, a pertença, a filiação e o amor (Ibidem).

As necessidades de estima referem-se a autonomia, o respeito próprio, a competência, o prestígio, a consideração, o *status* e o reconhecimento.

Por fim, a necessidade que está no topo da pirâmide, de auto-realização abarca o crescimento pessoal e o atingir da máxima potencialidade, e maximizar as aptidões e as capacidades. Todo o ser humano tem tendência a realizar na totalidade o seu potencial, tentar fazer sempre mais e melhor e ajudar os outros para que estes também atinjam o seu potencial.

As necessidades vão surgindo quando a necessidade anterior é suprida e a privação das necessidades básicas pode criar desajustamento e neurose e a satisfação dessa necessidade é o tratamento Maslow (1975). Enquanto que as necessidades anteriores são suprimidas quando estão saciadas, a necessidade de auto-realização não é extinta quando esta saciada plenamente quanto maior for a satisfação maior será a importância da necessidade o uso do talento, potencial e das capacidades no seu total.

Para que as necessidades sejam satisfeitas, existem condições que têm que ser tidas em conta: ser livre para falar e agir como deseja sem que o direito dos outros seja abalado, ter liberdade para defender-se e procurar a justiça dentro do grupo e a liberdade de expressar-se e manter-se informado são algumas destas condições (Hampton, 1992).

Mesmo os indivíduos que têm todas as suas necessidades supridas podem experimentar sentimentos de frustração se o seu talento e as suas capacidades não forem aproveitados e se não se sentirem realizados. Assim, Maslow conclui que os indivíduos auto-realizados têm as seguintes características: i) eles têm uma percepção mais eficiente da realidade e relações mais satisfatórias com ela; ii) desenvolvem uma aceitação (de si, dos outros e da natureza); iii) têm espontaneidade, simplicidade e naturalidade; iv) concentram-se no problema, e não se centram em torno do ego; v) têm qualidade de desprendimento e necessidade de privacidade; vi) autonomia, independência em relação à cultura e ao meio ambiente; vii) Há uma pureza

permanente de apreciação, além de experiências místicas e culminantes”; viii) há um sentimento de parentesco com os outros; ix) relações interpessoais mais profundas e mais intensas; x) a estrutura de caráter democrático sempre está presente; xi) há sempre um discernimento entre os meios e os fins, entre o bem e o mal; xii) desenvolvem um senso de humor filosófico e não hostil; xiii) criatividade auto-realizadora e, xiv) resistência à aculturação, ou seja, a transcendência a qualquer cultura específica”.

Os indivíduos auto-realizados aceitam-se e aceitam aos outros e o mundo como são realmente, são espontâneas e apesar de se destacarem também precisam da sua privacidade, desenvolvem uma visão diferente não estereotipada das coisas e dos indivíduos e desenvolvem também sentimentos profundos e significantes com estas. São democráticos e procuram fazer o bem sempre tendo em conta os outros, não procuram atingir os fins sem olhar aos meios são criativos e subsistem ao conformismo imposto pela sociedade e pela cultura. Estes indivíduos não são perfeitos, têm os seus problemas, ansiedades, conflitos, etc. contudo eles desviam os problemas irrealis ou transitórios para problemas reais e tentam eliminá-los.

Este autor afirma ainda que o comportamento humano não é explicado totalmente pela teoria das necessidades, outros aspectos psicológicos e cognitivos podem auxiliar a compreensão do comportamento humano.

1.4. Teoria sociocognitiva da personalidade

Esta teoria tem como principal foco as expectativas que os indivíduos têm em relação as crenças em si mesmo e aos eventos. Isto é, os indivíduos têm crenças em relação às suas capacidades para lidar com diferentes situações, e também tem expectativas em relação ao comportamento dos outros e das punições ou recompensas que dele podem resultar. O foco está nas expectativas e crenças que o individuo tem em relação a situações específicas ou num conjunto de situações. De acordo com Pervin e John (2001) os teóricos sociocognitivos acreditam que “a essência da personalidade está nas formas diferentes em que os indivíduos percebem as situações e nos padrões de

comportamento estabelecidos de acordo com essas percepções diferentes (p. 351).”

Contudo, a teoria sociocognitiva sugere que o indivíduo não possui um autoconceito mas sim auto-conceitos e autocontrole que de acordo com a situação e com o tempo estas podem alternar. Bandura (cit. por Pervin & John, 2001) acredita que a auto-eficácia que relaciona-se com a opinião dos outros acerca das suas capacidades de actuar de determinada forma numa determinada situação ou tarefa é um aspecto importante para a auto-conceito. Ainda de acordo com este autor, o empenho nas situações, o tempo despendido numa tarefa e as reacções emocionais são influenciadas pelo julgamento da auto-eficácia.

A maneira como agimos em determinadas situações em que nos sentimos confiante das nossas capacidades é diferente da maneira como agimos quando estamos perante situações em que não nos sentimos capazes de reagir e somos atingidos por sentimentos de incompetência. Assim, a motivação, o estado emocional e o desempenho são influenciados pelas percepções de eficácia (Pervin & John, 2001).

Posto isto, uma forma de se motivar é estabelecer metas, estas servem para organizar o comportamento e é através delas que o comportamento é organizado para atingir um determinado objectivo. Estas, podem ser escolhidas dependendo da sua importância no momento e o favorecimento do ambiente (Ibidem).

Na teoria sociocognitiva as competências ou aptidões são definidas como a capacidade do indivíduo em lidar e resolver os problemas da vida (Cantor, 1990; Mischel & Shoda, 1998; 1999 cit. por Pervin & John, 2001). Estas competências surgem em contextos específicos, isto é, pode ser competente num contexto e no outro não.

No que diz respeito ao comportamento, este é mantido tendo em conta as consequências ou expectativas antecipadas. Ou seja, antes de agir, os indivíduos refletem sobre o seu comportamento e sobre as consequências deste (Pervin & John, 2001).

Ainda no que concerne à motivação, os indivíduos que têm um nível alto de

crenças em auto-eficácia apontam metas mais complicadas, atribuem maior esforço e persistência, realizam as tarefas com melhor disposição e são capazes de lidar com a frustração e com o stress, ao contrário dos indivíduos com baixo nível de crenças na auto-eficácia (Ibidem).

Bandura e Mischel acreditam que o indivíduo desenvolve competências e orientações motivacionais tendo em conta o contexto, daí, o seu comportamento é regulado pelas metas definidas pelo próprio e pela situação. As respostas emocionais e o comportamento são delineados pela observação de modelos, a observação do comportamento e da recompensa ou consequência que advém dele servem para que os indivíduos aprendam o que esperar de determinados comportamentos em determinadas situações. Assim, pela experiência directa que é adquirida através das recompensas ou punições, são adquiridas algumas características importantes da personalidade como, metas, crenças em auto-eficácia, competências, expectativas, etc. a personalidade, não é então, de acordo com a teoria sociocognitiva, suportada por etapas fixas de desenvolvimento (Ibidem).

Resumindo, a construção da personalidade, de acordo com esta teoria, é sustentada tendo em conta a observação dos outros, das consequências do comportamento realizado em determinada situação e que leva a aquisição de capacidades auto-reguladoras, que vão disciplinar os comportamentos futuros (Ibidem).

CAPÍTULO 2- TALENTO

2.1.Talento

Actualmente, o talento geral pode ter como termos semelhantes a sobredotação, excepcional, brilhante, superior, excelente, entre outros. De acordo com Berger (1990,1997) vários autores descrevem o talento como sendo as características de sujeitos que têm altas classificações nos testes de inteligência. Em relação ao talento específico, este refere-se às “pessoas que têm altas pontuações em testes de aptidões numa área específica“ (p. 74).

No entanto, Sisk (1993) apresenta também o conceito de talento específico, e um dos exemplos que dá é o talento para a liderança. Este talento, de acordo com este autor, significa a capacidade para chefiar os outros em direcção a um objectivo comum. Os indivíduos com este talento específico possuem um alto nível de responsabilidade, auto- confiança, cooperação e adaptação a novas situações.

Outro factor que alguns autores referem em relação ao talento é se este é ou não influenciado pelas condições sociais, uma vez que este aspecto não faz parte da natureza humana. De acordo com Wallace e Adams (cit. por Sternberg e Davinson, p.88, 1997) definem que o talento é formado por “uma habilidade intelectual geral alta, pelas posturas num determinado campo, um ambiente propício e a oportunidade de estar num lugar conveniente e num momento apropriado”. Por outro lado, alguns autores afirmam que tanto os factores sociais como os factores ambientais são parte essencial no talento do indivíduo. Por outro lado, alguns autores (e.g. Heller, 1990, Anastasi, 1970, cit. por Garcia, 2006) afirmam que o talento é definido como características que os indivíduos têm a nível motivacional, cognitivo e social que lhes permitem destacar-se em vários campos como por exemplo: ciências, matemática, artes, línguas, entre outros.

Anastasi (1970, cit. por Garcia, 2006) define o talento como sendo uma característica dos indivíduos que se destacam em qualquer área.

A associação Costa-riquense para a Detecção e Promoção do Talento (1992) dá uma definição mais completa do termo talento afirmando que este é uma característica do indivíduo que o faz destacar-se entre os outros. O talento pode exteriorizar-se através da combinação ou não de algumas das seguintes características: habilidade em alguma área, capacidade de liderança, capacidade intelectual, capacidade a nível motor, capacidade criativa ou produtiva, e aptidão especial na área das artes. Dependendo de cada indivíduo, estas características podem exteriorizar-se de forma diferente, e pode ser estimulada pelo ambiente em que está inserido (Garcia, 2006).

De acordo com vários autores da corrente humanista, tais como Rogers e Kinger (s.d, cit. por Virgolim, 2007) sendo o talento uma característica que todo o ser humano possui, esta pode ser influenciada pelo ambiente, ou seja, se as condições ambientais forem as desejadas, o indivíduo poderá expôr todos os seus talentos e potencialidades.

A definição de talento também pode sofrer variações nos diferentes contextos sócio - histórico - culturais (Chagas, 2003; Soares, Arco-Verde & Baibich, 2004; Virgolim, 2007, cit. por Chagas, 2008).

“Uma sociedade que valoriza, por exemplo, a racionalidade e as habilidades linguísticas pode elevar os níveis de desempenho de áreas de conhecimento que privilegiam essas características. Por outro lado, comunidades que valorizam a força, a aparência física e o trabalho braçal, avaliarão o talento a partir de critérios distintos. Desse modo, dependendo da cultura e do momento histórico, poderá haver um aumento na demanda social por especialistas, produção e elevação nos níveis médios de desempenho de certas áreas em detrimento de outras” (Chagas, 2003; Virgolim, 2007a; Winner, 1998, cit. por Chagas, 2008, p. 10).

Definir talento revela-se uma tarefa delicada uma vez que este termo está, de acordo com vários autores ligado à sobredotação. Gagné (2009) foi um acérrimo defensor da distinção destes dois conceitos. A formulação do Modelo Diferenciado de Sobredotação e Talento vem promover esta mesma distinção.

De acordo com Bloom (1985, cit. por Schoon, 2000) para o desenvolvimento do talento ocorrer são necessários alicerces motivacionais ao longo do desenvolvimento, alicerces ambientais, algumas experiências e um

tipo de ensino excelente. Posto isto, um grande interesse e comprometimento emocional, a vontade para trabalhar arduamente e o desejo de obter sucesso são qualidades determinantes essenciais para a obtenção do sucesso. Estas qualidades são conseguidas através dos pares e professores, no meio onde o indivíduo se insere, em casa e são influenciadas pelo ambiente onde está inserido (Schoon, 2000).

No que diz respeito ao modelo dos três anéis de Renzulli, este autor acredita que o conceito de talento e sobredotação esta presente em indivíduos que possuem ou têm capacidade de desenvolver características que são importantes para o desempenho humano (Renzulli, 2002).

As teorias que irão ser abordadas mais profundamente neste capítulo estão relacionadas com competências cognitivas, as experiências, as oportunidades, o envolvimento com as tarefas, a motivação, etc. que são importantes para esta investigação no sentido de ajudar a compreender melhor se o empresário se enquadra no que aqui descrito como aspectos essenciais para a obtenção do talento. Contudo, é de salientar que um tópico sobre o talento empresarial é também interessante de ser abordado nesta investigação uma vez que os autores abordam o talento relacionado com o contexto das empresas e como se desenvolve o talento nos empresários.

2.2.Talento empresarial

De acordo com Schultz (1990, cit. por Ferrante, 2005) “O talento empresarial é baseado em habilidades inatas e adquiridas para lidar com a incerteza e beneficiar com o desequilíbrio”(p.15). Entende-se por habilidades inatas a aversão ao risco e a auto-confiança. Devido a estas habilidades inatas, o indivíduo pode aperfeiçoar a sua forma de lidar com o que é incerto através do reforço do investimento em capital humano. De acordo com o que é referido na literatura, a capacidade do indivíduo reagir perante os desequilíbrios no mercado de actividades relaciona-se com os traços inatos de personalidade e

habilidades cognitivas adquiridas pela educação (Bowles, Gintis and Osborne, 2001, cit. por Ferrante, 2005).

Por outro lado, para Ferrante (2005) o talento empresarial “é a capacidade de descobrir, seleccionar, processar, interpretar e utilizar os dados necessários para tomar decisões em um mundo incerto e, em seguida, explorar as oportunidades de mercado” (p. 20). Estas características do empresário talentoso relacionam-se com características inatas tais como, grau de aversão ao risco, a criatividade, o estado de alerta, a imaginação e também o nível de educação e a experiência *on-the-job*. A experiência adquirida através do meio empresarial é uma característica também importante.

O talento empresarial relaciona-se com a habilidade para idealizar e realizar novos projectos e também com características individuais, e a habilidade criativa de pensar novas formas de fazer as coisas e descobrir novas oportunidades de negócio (Ferrante, 2005). Para Knight (1985 cit. por Ferrante, 2005) a actividade empresarial é vista como uma actividade que envolve alguns riscos. Posto isto, o empresário com talento será aquele que apesar dos riscos consegue lidar com os mesmos. Knight, Evans e Jovanovic (1989), formularam um modelo que refere que, tendo em conta a riqueza e o talento inato, as escolhas empresariais são feitas de acordo com o poder económico do indivíduo. O poder económico influencia a possibilidade de abrir ou não uma empresa. O tamanho da empresa não é um bom representante do talento empreendedor tendo em conta que os indivíduos com o menor poder económico começam com uma empresa de menor dimensão. De acordo com o que já foi referido, podemos constatar que um empresário sem talento mas com poder económico pode sobreviver mais facilmente que um empresário talentoso mas sem poder económico (Ferrante, 2005).

No contexto empresarial, a distribuição do tempo de trabalho dos trabalhadores é relevante para perceber o seu comportamento e revelar o talento destes. De acordo com Lucas (1978) e Oi (1983) os indivíduos preferem distribuir grande parte do seu tempo de trabalho em actividades de gestão mais recompensadoras, o que leva a um aumento da produtividade nessas mesmas actividades (Ferrante, 2005).

Kihlstrom e Laffont (1979), por outro lado, sugerem que é de esperar que indivíduos com menor aversão ao risco distribuam grande parte do seu tempo em actividades com retornos incertos. Estes autores propõem também a substituição da palavra aversão ao risco por miopia. Posto isto, os indivíduos mais talentosos distribuem mais tempo de trabalho em actividades com retornos deferidos (Ferrante, 2005).

Os empresários que obtêm uma melhor performance são aqueles que dedicam parte do seu tempo a criar estratégias de forma a maximizar os seus lucros sem aplicar descontos na oferta dos seus produtos. Estas estratégias centram-se no *marketing*, estratégias de preço, e investimento na produção (Ibidem).

A nível das organizações, para que exista talento é necessário que exista o conhecimento e características da personalidade específicas as quais podem designar-se de competências. Assim, a competência entende-se como sendo uma característica da personalidade que leva a que os indivíduos sejam bem-sucedidos na sua área. Sendo assim, o talento do ponto de vista organizacional será a intersecção entre o conhecimento e as competências do indivíduo (Alles, 2006).

O talento do ponto de vista empresarial, apesar de não reunir consenso acerca da sua definição, pode ser considerado como “a habilidade de descobrir informação para a tomada de decisão quando existe incertezas, criar coisas novas e com valor assumindo os riscos e explorar oportunidades que podem ter como resultado o sucesso” (cit. por Nieto, Maestro & Gallego, p. 3, s.d)

Ao longo do tempo, houve várias tentativas para traçar o perfil do empresário com talento. Algumas das características que reuniram consenso foram o tipo de educação, a experiência, a idade e o nível de educação. Para Ferrante, a experiência tem um papel pouco relevante no talento enquanto que para Roper esta tem um papel importante. Contudo estes dois autores concordam que o papel da educação é fundamental para o talento (Ferrante, 2005; Roper, 1998; Barkham, 1996; Storey, 1994, cit. por Nieto, Maestro & Gallego, s.d.).

A pessoa talentosa é aquela que desempenha a sua função de forma superior, a pessoa com talento é aquela que tem uma entrega, paixão e esforço fora do vulgar. Contudo, existem indivíduos que têm grandes desempenhos e não são vistos como sendo um talento.

Posto isto, uma outra característica que pode ser considerada um aspecto importante na medição do talento empresarial é a proactividade. A proactividade é uma característica da personalidade dos indivíduos que leva a que ele influencie o ambiente onde está inserido. Os empresários com esta característica não ficam limitados perante as situações, pelo contrário procuram sempre estimular a mudança no ambiente (Nieto, Maestro & Gallego, s.d.).

2.3. Modelo Diferenciado de Sobredotação e Talento (DMGT)

Este modelo refere que o desenvolvimento do talento ocorre pela transformação das capacidades naturais ou dons, em competências excepcionais num determinado campo ocupacional.

Apesar de na literatura surgir muitas vezes o conceito de sobredotação e talento como sinónimos, Gagné (2005) apresenta a distinção entre o conceito de talento e sobredotação. A sobredotação seriam as aptidões naturais que os indivíduos têm para uma determinada área e o talento seria as capacidades e conhecimentos a nível da mestria em uma determinada área de actividade. As aptidões podem ser relacionadas com quatro domínios: sensorio motor, intelectual, criativo e sócio-afectivo. Por outro lado, o talento seria o resultado da interacção entre a habilidade natural do indivíduo e o ambiente.

De acordo com este modelo e segundo as definições apresentadas para a sobredotação e o talento, estes conceitos contém três características comuns: i) ambas fazem referência as habilidades humanas; ii) ambas fazem distinção dos indivíduos que não são considerados normais e, iii) ambas referem-se a indivíduos que se destacam em relação aos outros.

Este modelo faz também referência às componentes que constituem o processo de desenvolvimento do talento. Estas componentes são: i)

catalisadores interpessoais como a motivação, a personalidade, as características físicas, e a vontade; ii) catalisadores ambientais onde se inclui, a família, o meio social, o estatuto sócio-económico, entre outros; e iii) a sorte que tem a ver com o estatuto sócio-económico da família onde cresceu ou a transmissão de características hereditárias(Gagné, 2005).

Ainda de acordo com este autor, existe uma distinção entre as altas habilidades ou sobredotação e talento. Para este, a alta habilidade depende das habilidades hereditárias e naturais que são expostas de forma espontânea enquanto que o talento resulta da interação das habilidades naturais e do contexto onde o indivíduo se desenvolve. Para o desenvolvimento do talento três factores têm grande importância para acelerar ou retrasar o seu desenvolvimento: os factores intrapessoais que dizem respeito à motivação e à personalidade, o factor da sorte ou oportunidade que refere-se ao facto de o indivíduo estar no momento certo no lugar certo com o conhecimento que é necessário. E o último factor, o ambiental que tem a ver com o contexto educativo e socioeconómico, eventos significativos e pessoas.

Em suma, o que define a sobredotação é o uso das habilidades que são naturais, ou seja, não são treinadas e que são expostas de forma espontânea em pelo menos um domínio. O talento por sua vez será o conhecimento e o uso das habilidades desenvolvidas sistematicamente numa ou mais áreas de actividade.

2.4.Modelo de desenvolvimento do talento de Bloom

Tal como já foi referido anteriormente, o ambiente tem um papel preponderante no desenvolvimento do talento, Bloom (1985) foi dos primeiros a investigar esta influência. A investigação que realizou para analisar este facto teve como ponto de partida a procura de indivíduos que se destacassem em diferentes áreas, e as conclusões que retirou foram que a maior parte destes indivíduos não manifestava aptidões excelentes durante a infância, contudo o ambiente foi o principal impulsionador para que estes se dedicassem às suas

áreas de interesse. Contudo, o ambiente, a família e o treino intenso são condições essenciais para o desenvolvimento do talento (Winner, 1998, cit. por Prado, 2010).

As pessoas consideradas como altamente competentes têm a sua trajetória de vida marcada por diferentes fases, que vão desde os anos iniciais, anos intermédios e os anos finais de desenvolvimento da actividade.

A primeira etapa, os anos iniciais é a da experimentação, em que o indivíduo enquanto criança envolve-se em actividades que lhe dão prazer e são divertidas. Durante esta etapa, são os pais que inserem as crianças nas actividades, assumindo um papel de líderes (Carvalho, 2009).

Nos anos intermédios, os jovens envolvem-se mais na aprendizagem obtendo assim um desempenho mais alto, uma vez que a prática da actividade é mais intensa. A motivação e o comprometimento com a tarefa são factores de extrema importância para a realização das actividades. Durante esta fase há um maior compromisso por parte dos pais em relação ao envolvimento nas tarefas dos filhos (ibidem).

Por último, nos anos finais, o papel dos pais tem extrema importância. Nesta etapa, há uma procura pelo sucesso e pela perfeição o que pode revelar-se uma tarefa bastante stressante, daí o papel dos pais ser necessário. Existe também nesta etapa uma maior competitividade e intensidade nas actividades (ibidem).

Estas etapas de desenvolvimento revelam um nível de adaptação distinto por parte dos indivíduos de acordo com as novas tarefas que vão surgindo. O envolvimento dos pais e da família por sua vez também mostra-se distinto em cada etapa (ibidem).

Resumindo, o desenvolvimento do talento para Bloom tem como principais contribuições, o ambiente onde o indivíduo se insere, o apoio dos familiares ou pares, a motivação para a realização e para um desempenho melhor e o treino.

2.5. Modelo dos três anéis de Renzulli

Um dos modelos mais abordados quando falamos do talento é o modelo dos três anéis de Renzulli (2002). Na sua concepção inicial, este autor, não deu importância aos factores ambientais, deu relevância somente ao indivíduo e às suas características. No entanto, na reformulação da sua teoria, achou que era de grande relevância incluir a influência do meio social (Renzulli & Reis, 1997).

Para este autor a sobredotação e o talento não são termos distintos mas sim o resultado da interacção dinâmica entre três factores (três anéis): habilidade acima da média, criatividade e o envolvimento com a tarefa (Chagas, 2008).

A habilidade acima da média pode ser distinguida entre habilidade específica ou habilidade geral. A habilidade específica consiste na “capacidade de adquirir conhecimento, habilidades ou na competência de desempenho numa ou mais actividades de um tipo especializado e dentro de uma variação restrita.” A habilidade geral pode ser considerada a capacidade de processar informação, integrar experiências que resultam em respostas apropriadas e adaptativas a novas situações (Renzulli, 1986, p.66).

O outro factor, o envolvimento com a tarefa, está relacionado com a motivação do indivíduo, com o empenho, a energia e dedicação para a realização de projectos ou para a resolução de problemas (Chagas, 2008).

De acordo com Renzulli e Reis (1997 cit. por Chagas, 2008, p.13) a criatividade é “o factor que reúne características de pensamento criativo (fluência, flexibilidade e originalidade), traços de personalidade (abertura a novas experiências, sensibilidade, coragem de correr riscos e curiosidade) e características de produção criativa (inovação, abundância ou riqueza de detalhes).” No entanto, nem todos os indivíduos possuem estas características.

A interacção dinâmica entre estes três factores não se manifesta ao mesmo tempo, nem com a mesma intensidade no indivíduo. O importante é que estas interagem numa determinada altura para que o potencial criativo do indivíduo possa emergir (Renzulli & Reis, 1997).

Concluindo, o modelo dos três anéis ressalva que o talento e sobredotação não são conceitos distintos, estes resultam na interação de três factores, a habilidade acima da média, a criatividade e o envolvimento com a tarefa. Para que o desenvolvimento do talento ocorra estes factores não necessitam estar todos presentes nem ao mesmo nível.

2.6.Perspectiva do Desempenho Perito – Ericsson

Para Ericsson e seus colaboradores (Ericsson & Charness, 1994; Ericsson & Lehman, 1996; Ericsson, 2002; Ericsson, 2005; Williams & Ericsson, 2005; Ericsson, Nandagopal, & Roring, 2005; van Gog, Ericsson, Remy, Rikers & Paas, 2005, cit. por Monteiro, 2007) a excepcionalidade não esta associada ao talento inato, mas acreditam sim, que o desempenho superior está ligado aos mecanismos que são adquiridos pela prática deliberada durante longos períodos.

De acordo com Ericsson, serão precisos em média dez anos de prática para que o desempenho atinja níveis de excepcionalidade. A idade pode ser considerada como um factor que influencia a excelência. Por exemplo no domínio do desporto a excelência é atingida por volta dos 20 anos. No domínio das artes a criatividade é atingida por volta dos 30/40 anos (Ericsson & Charness, 1994).

Tal como referido anteriormente, esta perspectiva rejeita a ideia de que o talento inato tem influência no desempenho perito. Por sua vez, serão as mudanças cerebrais e do sistema nervoso que influenciam o desempenho perito. Através da realização das actividades os mecanismos adaptam-se de forma a melhorar o desempenho. Outro factor que Ericsson refere que tem influência restrita no desempenho perito são a estatura e a dimensão do corpo (Ericsson, 2005).

Os processos de raciocínio, monitorização, antecipação e planeamento que são de extrema importância para alcançar o desempenho excepcional permitem ao indivíduo maximizar as suas competências e fornecer a si mesmo

um *feedback* por forma a ir melhorando de forma progressiva o seu desempenho (Ericsson & Lehmann, 1996; Ericsson, 2002; van Gog, Ericsson, Rikers & Paas, 2005; Ericsson, Kiruthiga Nandagopal & Roring, 2005; Ericsson & Lehman, 1996; Ericsson, Roring, Nandagopal, 2007, cit. por Monteiro 2007).

Ericsson, baseando-se no trabalho de Blomm (1985, cit. por Araújo, 2010) identifica três fases no desenvolvimento da *expertise*:

“na primeira fase os indivíduos são introduzidos na área e acabam por iniciar a instrução especializada e a prática deliberada. A segunda fase consiste num período extenso de preparação que culmina no envolvimento do indivíduo em actividades no domínio a tempo inteiro. Na terceira fase, o envolvimento a tempo inteiro para melhorar o desempenho permite que o indivíduo se torne profissional de um domínio a que está inteiramente dedicado” (p.29).

É também importante nestas fases o apoio do núcleo familiar, instituições educativas e professores.

Através de um estudo realizado com pianistas e jogadores de xadrez, concluiu-se que a idade não é um factor que leve os indivíduos ao declínio das capacidades cognitivas. Através da prática, as competências podem manter-se resguardadas mesmo em idades avançadas (Ericsson et al., 2009; Hsieh, Mioshi, Baker, Piguet, & Hodges, 2009).

Resumidamente, esta perspectiva ressalva a importância da prática intensa durante muito tempo para o alcance do alto desempenho.

2.7.Auto- regulação e a Prática Deliberada de Zimmerman

Este autor também está de acordo com a perspectiva de Ericsson ao afirmar que o talento inato não tem grande importância para o desenvolvimento da perícia.

Zimmerman (2002b) ao abordar os processos de auto - regulação vem demonstrar que estes têm mais importância para organizar o desempenho, a aprendizagem e para o desenvolvimento da perícia do que as capacidades ou o talento inato.

Para que seja alcançado um desempenho excepcional, os indivíduos organizam as suas vidas através de uma prática deliberada e auto - regulada, ou seja, os indivíduos controlam os aspectos da sua aprendizagem através do planeamento do estudo, da monitorização, do *feedback* e da focalização da atenção para os objectivos (Zimmerman, 2002b).

Através de várias entrevistas realizadas a vários peritos, Ericsson e Charness (1994) aferiram que estes dispensavam cerca de quatro horas diárias de estudo e de prática em tarefas motivantes. Estas quatro horas diárias tinham como objectivo o aperfeiçoamento das suas técnicas. A auto- regulação é empregada durante toda a vida e tem impacto no desenvolvimento profissional dos indivíduos, uma vez que estes utilizam estas técnicas para ampliar as suas capacidades e por fim conseguir atingir os níveis de excelência.

No que concerne à distinção entre os peritos e os não peritos acerca das técnicas de auto- regulação, alguns estudos relacionados com esta matéria sugerem que esta diferença relaciona-se com o emprego do conhecimento que é aplicado no desempenho e com a capacidade do indivíduo gerir as suas técnicas corrigindo o que não está a funcionar da melhor maneira. Outra diferença é o envolvimento ou empenho na tarefa, ou seja, estes têm maior dificuldade em definir objectivos (Cleary & Zimmerman, 2000).

No que diz respeito aos peritos, quando é analisado o seu perfil de auto - regulação, a motivação e a definição de objectivos são características que se destacam. Por conseguinte, a auto - avaliação que estes fazem e o desempenho são avaliados através dos objectivos pessoais e remete para segundo plano o desempenho dos outros. O foco é atribuído às estratégias em detrimento das capacidades. Posto isto, a satisfação pessoal aumenta e aumenta também o esforço para que o desempenho vá melhorando ao longo do tempo (Zimmerman, 2002a).

Ericsson (2002) refere que a prática deliberada normalmente compreende outros indivíduos tais como os pais ou professores, contudo verificou que em áreas como o xadrez por exemplo, são os próprios indivíduos a organizar as sessões, e quando a mestria nesse domínio é alcançada, o

próprio indivíduo é capaz de criar o seu padrão de desempenho e por conseguinte auto – regular-se.

Para que haja uma melhoria na aprendizagem os indivíduos podem moldar a sua própria aprendizagem de acordo com o que é instruído pelos outros (pais, professores). Sendo assim, a auto – regulação relaciona - se com a capacidade de adaptação, com a perseverança e com a iniciativa do indivíduo e não com os métodos de aprendizagem. Para que a mestria seja atingida, vários processos tais como o feedback, a atenção focada para os objectivos, a procura de ajuda e a gestão do tempo demonstram ter grande importância (Monteiro, 2007).

“Os episódios de prática auto-dirigida, independentemente de ser planeados por si próprio ou pelos outros, são importantes no desenvolvimento da perícia, sendo que a prática deliberada reflecte o uso de diversos processos autorregulatórios clássicos (a auto - monitorização, a atenção dirigida para objectivos e a consideração sistemática do *feedback*). Mais do que o conhecimento detalhado de uma competência, a auto - regulação envolve a auto - consciência, a auto - motivação, e capacidade comportamental para implementar o conhecimento adequadamente” (Zimmerman, 2002b, cit. por Monteiro, 2007, p.33)

Assim de acordo com Zimmerman, para que a excelência seja alcançada as imensas horas de prática, a auto-regulação e a motivação revelam-se de extrema importância.

CAPÍTULO 3 – EXCELÊNCIA

3.1.Excelência

Definir excelência torna-se uma tarefa delicada devido à sua complexidade. Vários autores estudaram e tentaram definir excelência, Davis (1990) foi um autor que veio constatar este mesmo facto, quando decidiu estudar a excelência na banca, começou por afirmar que definir o termo de excelência é por si só um obstáculo.

Galton foi um dos precursores a estudar a excelência humana, a partir dos trabalhos sobre o talento e a sobredotação. Posteriormente, Terman também analisa este tema através dos estudos sobre o desempenho excepcional e as características que explicam este mesmo desempenho. O interesse sobre o estudo da criatividade e da inteligência por parte da Psicologia Humanista procedem aos estudos realizados aos de Galton e de Terman. Na década de 50, Roe chegou à conclusão que um bom preditor da excepcionalidade estaria ligado ao empenho, concentração e persistência (características motivacionais). (Araújo, Almeida & Cruz, 2007).

De acordo com Maia (2010, p.10) “os investigadores da área da excelência têm-se dividido sobre a importância do ambiente e dos factores genéticos, nas contribuições para a excepcionalidade. Os defensores da primeira hipótese suportam a posição de que tudo o que ocorre após a concepção é fruto da experiência e da aprendizagem.”

Acerca dos primeiros estudos sobre a excelência, é importante destacar a investigação de Simon e Chase em 1973 sobre a *expertise* ou perícia, da qual posteriormente surgiram as teorias que actualmente são mais abordadas quando se pretende estudar o tema (Maia, 2010).

Devido à diversidade de teorias que pretendem dar um contributo para o estudo da excelência a tarefa de emergir uma teoria que englobe todos os aspectos subjacentes ao tema torna-se difícil. Revela-se necessário então, analisar algumas das teorias que procuram explicar a excelência. Através de uma vasta revisão bibliográfica, chega-se à conclusão que existem três grupos

de abordagens que relacionam-se com o tema: as abordagens da sabedoria; da sobredotação e da *expertise*. No que diz respeito às abordagens da sabedoria, a excelência é associada aos valores, à sociedade e à experiência de vida quer a nível pessoal quer a nível profissional. Nas abordagens referentes à sobredotação, a excelência é relacionada com as capacidades intelectuais altas, o talento e as habilidades inatas. Por fim, no que concerne às abordagens da *expertise*, estas englobam conceitos como desempenho excepcional, rendimento superior e rendimento perito (Araújo, 2010; Matos, Cruz, & Almeida, no prelo; Monteiro, 2007; Monteiro, Castro, Almeida, & Cruz, 2009, cit. por Matos, 2011).

No que diz respeito as teorias que procuram explicar a excelência, estas não chegam ao consenso sobre um factor que possa explicar a excelência ou o desempenho excepcional, contudo as teorias abordadas nesta investigação trazem contributos importantes para uma melhor compreensão uma vez que realçam vários factores como: motivação, apoio familiar, apoio dos pares, da escola, factores ambientais, capacidades cognitivas, atributos emocionais, a experiência, entre outros.

3.2.Paradigma de Berlim – Baltes e Colaboradores

O paradigma de Berlim que foi desenvolvido por Staudinger, Smith e Baltes, 1992; Staudinger, Maciel, Smith e Baltes, 1998; Baltes e Kunzmann, 2004; Kunzmann e Baltes, 2003 define a sabedoria como sendo uma capacidade ou perícia excepcional para lidar com as dificuldades da vida.

Estes investigadores chegaram a esta conclusão através do estudo dos problemas do quotidiano. Neste estudo os participantes eram incitados sem compromisso, a refletir sobre problemas hipotéticos. A avaliação destas respostas é baseada nos seguintes cinco critérios:

- “ O conhecimento factual rico sobre a natureza humana e o percurso de vida;
- O conhecimento processual ou das estratégias de gestão da vida humana;

- O contextualismo, considerando as sequências evolutivas, o desenvolvimento dos acontecimentos entre o passado e o futuro e a gestão de conflitos;
- O relativismo, aceitando a diversidade de valores, fins e prioridades segundo as opções pessoais;
- A incerteza devido à parcial indeterminação da vida, imprevisibilidade de acontecimentos e de estratégias para geri-los” (Baltes e Col,1998; 2000; 2005, cit. por Monteiro, 2007, p.38).

No entanto, a sabedoria é vista, segundo Baltes e Staudinger (2000 cit. por Monteiro, 2007), como um conceito relacionado com características do raciocínio. Estas características permitem, de uma forma ordenada e automatizada utilizar a informação em certas situações, promovendo assim a excelência humana.

Ainda de acordo com estes autores, é apresentado um modelo sobre as consequências ou correlações da sabedoria. Esta exige uma ampla aprendizagem, em nível alto de motivação e prática para que a excelência seja atingida. A sabedoria é vista como um fenómeno multifacetado e complexo, e tem como precedentes características a nível espiritual, social cognitivo, motivacional e interpessoal, sendo o papel dos mentores importante para o progresso da mestria.

Para que a sabedoria possa desenvolver-se de forma natural são necessárias uma série de características de: “1) características gerais de personalidade, como os mecanismos cognitivos, a saúde mental, o estilo cognitivo, a criatividade, a abertura à experiência e a força pessoal (*ego strenght*); 2) características e contextos experienciais que são específicos para a aquisição de mestria na área das pragmáticas fundamentais da vida, como a experiência em assuntos da vida, a presença de um mentor para lidar com os problemas e a disposição motivacional para atingir a excelência e, 3) contextos macroestruturais que estão relacionados com determinadas constelações de sabedoria relacionada com a experiência, como a idade, a educação, o contexto familiar, o contexto escolar e o período histórico” (Monteiro, 2007, p. 39).

Um outro estudo aponta ainda algumas características da sabedoria: a motivação, o afecto e a conduta interpessoal, sendo que a motivação diz respeito à orientação para os valores, o afecto refere-se às vivências afectivas, e por fim a conduta pessoal que relaciona-se à forma como são geridos os conflitos. Desta forma a sabedoria esta ligada com a procura do bem-estar próprio e dos outros, com o crescimento pessoal e dos outros e com a afectividade. Os traços de personalidade, a inteligência académica e a idade não revelam grande influência em relação a sabedoria (Monteiro, 2007).

3.3. Teoria Balanceada da Sabedoria de Sternberg

Esta teoria da sabedoria põe o foco no indivíduo. Para que a sabedoria seja atingida, o indivíduo não necessita da ajuda dos outros, esta é alcançada através do conhecimento e este conhecimento é caracterizado por ser importante para atingir os objectivos pessoais; ser processual; e não depender da ajuda directa dos outros (Sternberg, 2001).

Por outro lado, ter uma base académica não é indicativo que se possa atingir a sabedoria, mas conjugado com o conhecimento implícito, ela pode ser almejada. Sendo assim a sabedoria pode ser vista como a procura do bem-estar, através do conhecimento, dos interesses do próprio, dos outros, e do contexto, ou seja, é uma interacção entre o indivíduo, a situação e a tarefa (Sternberg, 2001).

Esta interacção ou balanceamento é influenciada por sete factores: i) os indivíduos podem diferir na conceptualização do bem comum e na forma como procuram alcançá-lo; ii) os indivíduos podem diferir no balanceamento de respostas ao meio, mediante a interacção que estabelecem com estes; iii) os indivíduos podem balancear interesses de formas diversas; iv) os indivíduos podem diferir no balanceamento de valores a curto/longo termo; v) os indivíduos podem diferir na forma como adquirem o conhecimento tácito; vi) os indivíduos podem diferir na utilização do conhecimento tácito e, vii) os indivíduos têm diferentes valores que medeiam a utilização do conhecimento

tácito no balanceamento entre interesses e respostas. No entanto, estas diferenças variam no que diz respeito a forma como os indivíduos aplicam a sua sabedoria nos diferentes contextos (Monteiro, 2007).

Os elementos que permitem adquirir o conhecimento e que levam à sabedoria dizem respeito à aquisição da nova informação que é importante para a aprendizagem; à comparação da informação mais recente com a informação adquirida anteriormente e por fim à conjugação das partes da informação que depois se conjuguem num todo (Sternberg, 2001).

No que diz respeito à manifestação da sabedoria, esta ocorre de acordo com um processo que pode ou não alternar na sua ordem. Estes processos que relacionam-se com os componentes do pensamento são: i) identificação do problema; ii) definição da natureza do problema; iii) entendimento do problema; iv) concepção de estratégias com vista a resolver o problema; v) activação dos recursos com vista à resolução do problema; vi) acompanhamento das estratégias aplicadas para a resolução do problema e, vii) avaliar o feedback obtido da resolução;

Para a aquisição da sabedoria Sternberg (2001) acredita que deve ocorrer uma intervenção desde cedo na vida dos indivíduos com vista à promoção do conhecimento implícito, o conhecimento que está subentendido.

Em suma, esta teoria centra-se no conhecimento implícito que é “obtido” por parte do indivíduo e que não é adquirido frequentemente com a ajuda dos outros e resulta da capacidade de adaptação e aplicação ao contexto. O conhecimento académico por si só não é considerado como alicerce para a sabedoria, mas conjugado com o conhecimento implícito é utilizado para adoptar resoluções sábias e formar juízos.

3.4. Modelo de Lubinski e Benbow

Ao estudar a excelência, uma das questões que se levanta é a forma como esta ocorre e se é influenciada por factores ambientais. Lubinski e

Benbow (2000) organizaram um quadro explicativo para tentar responder a esta questão.

Uma das teorias a que estes autores deram importante relevo foi a *Intelligence as Process, Personality, Interest, and intelligence as Knowledge* (PPIK) desenvolvida por Ackerman (1996). Este modelo realça a importância do investimento cognitivo por longos períodos de tempo que permitem alcançar o conhecimento e as competências e os traços de personalidade e motivacionais exercem um papel importante para estabelecer a intensidade do investimento cognitivo (Ackerman, 2003).

Ainda de acordo com Ackerman (1996) a personalidade influencia no desenvolvimento das estruturas do conhecimento em domínios diferentes e as competências relacionam-se com os interesses empreendedores, sociais e convencionais, enquanto que as aptidões específicas relacionam-se com os interesses artísticos, investigativos e realistas.

No que diz respeito às opções vocacionais, esta teoria vem afirmar que os indivíduos excelentes têm propensão para descobrir a sua vocação mais cedo e empregam mais tempo nesse domínio.

De acordo com Lubinski e Benbow (2000) são as aptidões que proporcionam a viabilidade do sucesso que por conseguinte leva ao aumento do conhecimento e do interesse num domínio específico. O interesse revela ter um papel fundamental na motivação para investir na tarefa. Posto isto, são os interesses e as aptidões que ocasionam o sucesso e a orientação nos domínios do conhecimento.

Uma outra teoria que os autores supracitados adoptaram foi a *Theory of Work Adjustment* (TWA) (Dawis, 2004). Nesta teoria estão envolvidas duas dimensões que dizem respeito à competência e ao desempenho. A primeira dimensão relaciona as capacidades do indivíduo às capacidades que o meio exige deste. A segunda dimensão, por sua vez, refere-se à correspondência entre as necessidades do indivíduo e às recompensas cedidas pelo ambiente. A consonância entre as duas é fundamental para que estas dimensões possam ocorrer. De acordo com esta teoria, o indivíduo procura estabelecer relações

satisfatórias no seu ambiente de trabalho através de ajustamentos contínuos (Patton & McMahon, 2006).

Todos os indivíduos têm um conjunto de habilidades ou então as capacidades de adquirir as habilidades para desempenhar uma profissão. As habilidades juntamente com as necessidades são descritas como traços superficiais, enquanto que os valores são vistos como traços naturais (Patton & McMahon, 2006).

Estas duas teorias vêm reforçar a ideia de que quando os indivíduos são colocados em contextos educacionais ou de trabalho que condizem com as suas características pessoais, estes experienciam sentimentos de satisfação e sentem-se encorajados para desenvolverem-se. Ambas as teorias também tentam clarificar as diferenças individuais no decorrer do desenvolvimento e o que diferencia os indivíduos excepcionais tem a ver com a intensidade dos seus comportamentos (Monteiro, 2007).

3.5.Excelência organizacional

Actualmente, a qualidade do serviço que é oferecido pelas empresas pode ser indicativo do êxito que esta poderá ter ao longo da sua existência. Outrora as empresas tinham como objectivo primordial a venda do seu produto sem ter o cuidado de optar por estratégias que facilitassem este processo, e sem que tanto a empresa como o cliente que compra o produto desta saísse prejudicado. Com o passar do tempo foi tido em consideração a qualidade do serviço e a satisfação do cliente o que levou os clientes a reconhecerem a qualidade do serviço prestado. A qualidade do serviço torna-se assim uma das peças fundamentais para o sucesso e para atingir a excelência (Collins, 2011).

Contudo, é de salientar que a excelência e a qualidade não significam o mesmo. A qualidade refere-se a um desempenho que corresponde aos parâmetros desejados para um bom desempenho, por sua vez a excelência equivale a um desempenho excepcional que se diferencia. Enquanto referência num padrão de qualidade, a excelência pode ser destacada de duas formas:

quer pelo nível, quer pela natureza. O indivíduo que se destaca pelo nível é aquele que a nível de desempenho procura sempre fazer mais. O indivíduo que se destaca pela natureza é aquele que possui características que fazem com que tenha um desempenho excelente (Roldão, 2005).

A excelência é reconhecida de acordo com um padrão de qualidade, sendo que muita da confusão acerca dos termos refere-se ao facto de os padrões de qualidade que muitas vezes associamos a excelência poderem ser baixos ou medianos, e por isso atribuímos a excelência a esses mesmos padrões. No entanto a excelência só é atingida por poucos indivíduos (Roldão, 2005).

A importância de conhecer o cliente, conhecer o mercado de trabalho, conhecer o que os clientes esperam das empresas é um passo fundamental para o sucesso e para a projecção que esta irá ter no mercado de trabalho. Para que isto aconteça é necessário que a empresa tenha uma estratégia bem delineada e os objectivos bem traçados. Os recursos humanos que esta possui são a chave fundamental para que o trabalho de qualidade das empresas possa ocorrer. Cada indivíduo deve fazer a sua função de forma eficiente, sendo que os seus comportamentos devem ter como base os seus próprios valores e atitudes mas também os da empresa para que esta funcione de maneira correcta e assertiva (Collins, 2011).

Scorza, Arida, Albuquerque, Scorza & Cavalheiro (2008) referem que para que se possa alcançar a excelência profissional o indivíduo terá que possuir características notáveis: “empenho (querer fazer), liderança (saber fazer), qualidade (fazer melhor), vantagem competitiva (fazer diferente), eficiência (fazer correctamente), eficácia (fazer correctamente a coisa certa), criatividade (produzir mais com menos), estética (fazer bem feito) e espiritualidade (fazer em paz)” (p.24).

Atingir a excelência profissional torna-se condição essencial para que as empresas possam sobreviver nesta conjuntura actual. É assim fundamental que as empresas se destaquem umas das outras oferecendo um serviço de excelência para que a sua sobrevivência não seja posta em causa. Para que a empresa se destaque é necessário que todos os trabalhadores lutem por um

objectivo comum, oferecer um serviço excelente. Atingir o patamar da excelência é atingir o patamar da realização pessoal uma vez que o indivíduo procura sempre fazer o seu melhor, mostrar que é bom naquilo que faz, que o seu contributo é importante para empresa, e acima de tudo que o seu trabalho seja reconhecido (Aubert e De Gaulejac, 1992 cit. por Freitas, 2000).

3.6.Conclusões

Ao longo dos capítulos anteriores fizemos uma revisão bibliográfica que irá suportar o estudo que apresentamos no capítulo quatro. Uma vez que queremos analisar as características de personalidade, talento excelência de um empresário de reconhecido mérito, torna-se pertinente que estes três conceitos sejam clarificados.

Contudo, devido a multiplicidade de teorias acerca destes conceitos torna-se difícil encontrar um consenso nas diversas definições destes. A necessidade de compreender como se desenvolvem os indivíduos que se destacam dos outros nos mais diversos domínios, que contribuem para o desenvolvimento da sociedade, que estão felizes e sentem-se satisfeitos com o que fizeram e continuam a fazer e que sentem-se realizados com os seus feitos, é essencial para perceber como a excelência foi alcançada Araujo, Cruz e Almeida (2007).

No que diz respeito a revisão de literatura sobre a excelência humana, muitos estudos (Ericsson, 2005; Winner, 2000; Moon, 2003; Lubinski & Benbow, 2000; Lubinski, Benbow, Webb & Bleske-Rechek 2006) têm sido realizados no intuito de compreender o funcionamento superior em vários domínios, no desporto, na escola, nas ciências, nas artes, no trabalho, entre outros, procurando explicar como é caracterizado, o que contribui e em que condições ocorre o desempenho excelente. Enquanto alguns autores focam-se em estudar quais são as fases e etapas da construção do desempenho excepcional, como por exemplo Renzulli (2002) e Ericsson (2005), Zimmermam (2002) entre outros, foca-se em estudar a qualidade dos resultados por parte dos indivíduos no final da actuação, salientando a eficácia e posteriormente os

meios que possibilitaram alcançar os objectivos. Outros autores ainda, ressaltam a importância do contexto onde o indivíduo com desempenho excepcional está inserido (Sternberg, 2001).

Independentemente da variável que é estudada em conjunto com a excelência, importa referir que a excelência resulta da prática e da experiência numa determinada área de conhecimento (Ericsson, 2005).

Importa ressaltar que além dos factores intrínsecos, das componentes sociais, o contexto e as condições intelectuais, a personalidade também tem papel determinante no desempenho excelente.

Nas concepções que estão ligadas ao talento, estas procuram explicar o que conduz aos desempenhos de excelência. Estas referem o talento como um desempenho superior dos indivíduos. As teorias em torno do talento realçam vários factores associados ao seu desenvolvimento.

No que concerne à personalidade, existem características que favorecem o desenvolvimento do talento e obtenção da excelência.

Posto isto, face às diferentes teorias que procuram explicar a excelência torna-se necessário o estudo da personalidade e do talento para a melhor compreensão da excelência.

PARTE II- ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1. Problema de investigação e questões de investigação

Nesta investigação, a abordagem que irá ser utilizada é a qualitativa e vai ter como base o método de estudo de caso. É um método que permite ao investigador estar em contacto com a realidade daqueles que queremos estudar. Na área das ciências sociais, este contacto está sempre presente uma vez que os estudos assentam na experiência vivida e na profundidade da mesma, a manifestação desta e também a sua compreensão (Denzin & Lincoln, 2001).

Para Yin (1994) o estudo de caso é uma forma de indagar sobre uma situação da vida real. É utilizado para responder a questões de “como” e “porquê,” situações reais em que os comportamentos relevantes não podem ser controlados, é possível fazer entrevistas e observações directas, isto é, é utilizado para responder a questões de “como” e porque”, permite avaliar situação reais em que os comportamentos relevantes que não pode ser controlados, permite realizar observações directas Ainda de acordo com este autor, o método de estudo de caso parte do interesse do investigador em perceber um pequeno número de casos ou um caso único, que possibilita compreender o comportamento do individuo no mundo real e o seu significado.

Quando pretende utilizar-se o método de estudo de caso, é necessário ter em consideração alguns aspectos em relação à amostra: 1) saber se a amostra escolhida é relevante para o que se procura estudar; 2) saber se o fenómeno a ser estudado pode ser reconhecido na amostra; 3) perceber se os casos escolhidos podem ser comparados e generalizados; 4) analisar se os dados obtidos estão em consonância com a vida real; 5) analisar se os casos que foram selecionados são exequíveis no que diz respeito ao acesso aos dados, ao custo e ao tempo dispensado para a recolha de dados Miles & Huberman,1994 cit. por Cesar, 2005).

O objectivo principal desta investigação será perceber quais as características de um empresário reconhecido através de diversas distinções

como excepcional no seu ramo empresarial. Iremos tentar identificar estas características de excelência consoante o que foi descrito pelo participante no decorrer da entrevista realizada. Pretendemos responder ainda as questões 1) que características de talento o empresário tem e que levam ao desempenho excepcional? 2) Que características de excelência o empresário tem e que levam ao desempenho excepcional? 3) Que influência tem as características da personalidade no desempenho excepcional?

Assim, os principais objectivos que este estudo pretende analisar são: i) o dia-a-dia do empresário com destaque nas actividades mais relevantes, ii) como define o seu percurso desde que iniciou a vida profissional e iii) que factores contribuíram para atingir o sucesso que tem actualmente

4.2. Participante

Nesta investigação, contamos com um participante, o empresário José Cândido Garcês Duarte que começou a sua actividade profissional como empregado de armazém e posteriormente com encarregado geral de armazém de uma empresa de distribuição que cobria várias partes da Região Autónoma da Madeira (doravante designada por Madeira). O passo seguinte foi cumprir o serviço militar em Angola e recebeu um Louvor do Exército Português pela forma exemplar como desempenhou as missões em que esteve presente.

Após o regresso à Madeira, tornou-se sócio-gerente de um restaurante, passados alguns anos inaugurou um restaurante ainda como sócio-gerente. Pouco tempo depois, adquiriu uma residencial que posteriormente remodelou e ampliou conseguindo assim aumentar o número de quartos e de lugares na parte da restauração. Em 2003 inaugurou um restaurante e em 2006 lançou na Madeira um serviço de *catering* com capacidade para servir três mil pessoas.

Este ano, recebeu da parte do Governo Regional a Medalha Autónoma de Bons Serviços, pela relevância da sua actividade para o sector turístico da Madeira, nos ramos hoteleiro e da restauração.

4. 3. Instrumento

A entrevista é um método que possibilita compreender os significados que os indivíduos dão à sua experiência vivida através do discurso do empresário. Através da entrevista o investigador tem uma aproximação à opinião, valores, crenças e significados que dá ao ambiente que o rodeia (Seidman, 2006).

Este foi o método escolhido para a recolha de dados para esta investigação uma vez que é pretendido avaliar quais as características de excelência que o empresário em questão apresenta, sendo que serão os dados recolhidos através da entrevista que nos permitirão defini-las. Nesta investigação em particular, optou-se por realizar uma entrevista semi-estruturada ao participante, que foi baseada no guião produzido por Csikszentmihalyi (1997) para o tema da criatividade. Para este caso, o guião foi adaptado para a excelência (anexo A).

Neste guião constam os tópicos: carreira e prioridades na vida, relacionamentos, hábitos de trabalho / insights, estruturas atencionais e dinâmicas. No primeiro tópico as questões estão centradas no percurso profissional, o que o empresário acha que influenciou o seu percurso para tornar-se bem-sucedido, e como iniciou a sua carreira profissional. No tópico dos relacionamentos as questões centram-se sobretudo na influência da família, amigos ou pessoas de relevância que o influenciaram e foram importantes para o seu percurso, como é a relação com os funcionários e como gere o tempo para a família e para o trabalho. No tópico seguinte as questões pretendem focar no dia-a-dia, como procede com uma ideia que surge, como lida com a adversidade, e como foi evoluindo o método de trabalho ao longo do tempo. No último tópico as questões relacionam-se com as áreas que são mais importantes ou mais desafiadoras, como ocupa o tempo, se vai continuar a trabalhar activamente na área, quais os objectivos mais significantes para si e a importância que tiveram para se tornar no que é hoje. São algumas questões que vão ser abordadas no decorrer da entrevista.

Através destes tópicos o investigador poderá conhecer os interesses, o percurso, as influências, as dificuldades, entre outros, que possibilitarão posteriormente aferir quais as características do participante que fazem com que ele seja excelente.

Araújo, Cruz, e Almeida (2011) acreditam que a investigação em torno da excelência

“centra-se sobre as características, processos e contextos que distinguem os indivíduos excepcionais nas suas áreas de realização. Assim, a utilização de uma abordagem compreensiva, descritiva e interpretativa na investigação em excelência ganha particular relevância por se tratar precisamente de um grupo singular, com características distintas relativamente a generalidade dos indivíduos. (p.263)”

4.4. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de informação que consiste em explicar o conteúdo das mensagens e que permite posteriormente produzir ilações justificadas da fonte dessas mensagens. Citando Bardin (1979) a análise de conteúdo seria “um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (p.42).

A análise de conteúdo, sendo uma técnica de análise das comunicações, tem a mais-valia de ser possível recolher os dados através de entrevistas, jornais, livros, discursos, etc. e permite também que se possa filtrar grandes quantidades de dados de forma sistemática e facilitada (Vala, 2005).

O modo como se procede à análise de conteúdo das mensagens está dividido em três etapas diferentes que são realizadas em alturas diferentes. A primeira etapa denominada de pré-análise corresponde ao momento de escolha do método de recolha de dados, a apreciação das hipóteses ou objectivos, e a realização de esquemas que facilitem a interpretação dos dados. A segunda etapa é a da exploração do material em que o material que é

recolhido é trabalhado exaustivamente e codificado para chegar aos dados mais significativos. A última etapa, o tratamento dos resultados obtidos e interpretação é o momento em que os dados codificados são submetidos a tratamentos estatísticos para tornarem-se válidos e expressivos. O procedimento posterior será a interpretação dos dados com base na revisão bibliográfica previamente aprofundada e nos objectivos que nos propusemos estudar.

É de realçar que apesar da análise de conteúdo ser feita de acordo com as etapas descritas anteriormente, esta depende do objectivo, do tipo de investigação que é pretendida e do suporte teórico do investigador (Bardin, 1979).

No sentido de compreender melhor os significados dos dados recolhidos foram desenvolvidas técnicas de análise de conteúdo:

- Análise temática ou categorial- esta técnica é a mais utilizada e permite “desmembrar” os dados em categorias (ou unidades).
- Análise de avaliação ou representacional- esta técnica é utilizada quando é pretendido medir a atitude do investigado face aos objectos que fala (acontecimentos, pessoas, coisas).
- Análise da expressão- esta outra técnica trabalha com o tipo de discurso, com as características do investigado e do meio.
- Análise das relações- esta técnica visa procurar as relações entre elementos da mensagem. E pode ser ainda dividida em dois subtipos: a análise de co-ocorrências que procura identificar no texto a presença de elementos em simultâneo. O outro subtipo baseia-se na análise estrutural que tem como objectivo a procura de mesma estrutura em fenómenos distintos.
- Análise da enunciação- esta análise preocupa-se com o tipo de discurso e as condições de produção da palavra e não da ênfase às estruturas e aos elementos formais do texto (Bardin, 1979).

No que concerne a esta investigação, para a informação recolhida através da entrevista foi utilizada a análise de conteúdo qualitativa, categorial e

principalmente dedutiva uma vez que pretendemos centrarmo-nos no conteúdo das respostas recolhidas (Elo & Kyngäs, 2008).

Para este procedimento, inicialmente reduzimos as respostas e organizamo-las em categorias construídas com base nas teorias previamente estudadas.

4.5. Níveis de análise de conteúdo

Para a análise de conteúdo dos dados recolhidos para esta investigação apoiamo-nos na proposta realizada por Schilling (2006). Este autor refere que a análise de conteúdo pode ser processada em cinco níveis. O primeiro nível é a transcrição do texto para dados brutos. Para esta investigação, os dados foram recolhidos através da entrevista semi-estruturada e foram gravados (com a prévia autorização do empresário). A gravação dos dados mostrou-se importante pois aquando da transcrição permitiu registar todas as expressões e dados importantes que se não tivessem sido gravados poderiam ter-se perdido. No processo de transcrição, uma vez que o empresário por vezes não completava o raciocínio algumas das palavras foram omitidas, contudo estas palavras que foram omitidas não alteram o intuito da resposta. Todas as questões foram respondidas, mas nem todas se mostraram pertinentes para esta investigação. Uma vez que o entrevistado e a entrevistadora são da mesma ilha, e existem certas expressões que existem nessa região e que poderiam não ser de fácil entendimento para outras pessoas, optou-se por substituir por palavras que tivessem o mesmo significado e a mesma ênfase.

No nível seguinte onde é feita a transição dos dados brutos para síntese dos dados é necessário ter em atenção certos aspectos antes de começar a analisar os dados brutos. O primeiro aspecto é a descrição do contexto onde foi feita a entrevista. As respostas às questões sobre: a relação do entrevistado (doravante designado por empresário) com o entrevistador, quando foi feita a entrevista, em que circunstâncias, onde foi feita e se houve alguma perturbação no decorrer da entrevista tornam-se importantes de serem

respondidas uma vez que podem influenciar a análise dos dados (Mayring, 1994; Schilling, 2001 cit. por Schilling, 2006). Nesta investigação, a entrevista foi realizada no gabinete do empresário no dia e hora marcado por ele, e não havia qualquer conhecimento prévio de parte a parte. O contacto para a realização da entrevista foi através de email e não houve perturbação no decorrer da entrevista que pudesse ter influenciado o discurso.

Outro aspecto a ter em conta é em que sentido deve ser feita a análise, o investigador tem interesse no empresário, no assunto, no seu contexto sócio-cultural, os efeitos da mensagem, a mensagem em si, ou a situação em que a mensagem é produzida? (Mayring, 1994 cit. por Schilling, 2006) Para esta investigação o nosso foco estava no empresário, o seu passado, percurso e experiências no contexto empresarial. O passo seguinte será a construção de dimensões principais através da categorização do material recolhido (Mayring, 1987 cit. por Schilling, 2006). No caso desta investigação definimos com dimensões principais a personalidade, o talento e a excelência.

O terceiro aspecto a ter em conta é o da definição das unidades de análise. Cabe ao investigador analisar somente palavras soltas ou seleccionar frases completas, dependendo da sua relevância e pertinência para a investigação (Schilling, 2006). Nesta investigação optamos por seleccionar tanto palavras como frases, uma vez que para o tipo de questões colocadas nem sempre a selecção de uma só palavra nas respostas seria suficiente para recolher a informação pretendida.

Tendo em conta os aspectos referidos anteriormente, o processo de síntese da análise de conteúdo pode ser iniciado. O objectivo principal neste nível é a redução dos dados para a informação essencial, e redução ou transformação das frases para frases mais curtas ou para palavras únicas mantendo, no entanto, o significado inicial. Os restantes dados serão generalizados e reduzidos (Schilling, 2006).

No terceiro nível começamos a realizar um sistema de categorias preliminares. Os dados foram seleccionados e colocados em dimensões previamente concebidas com base nos modelos teóricos analisados previamente. Para um resultado mais consistente será útil que o processo de

construção das dimensões seja feito por outros investigadores de forma a que se obtenha resultados mais precisos (ibidem).

No que concerne a esta investigação, os dados analisados foram colocados nas dimensões que foram construídas tendo como base os modelos teóricos da personalidade, talento e excelência.

O quarto nível, o sistema de categorias preliminar é transformado em protocolos codificados. Para a construção das categorias é necessário ter em conta que estas devem reproduzir o objectivo da pesquisa, serem exaustivas e mutuamente exclusivas (ibidem). Quando o dado que é seleccionado contém informação relevante para mais que uma categoria ou subcategoria a regra da exclusividade não se aplica (Bogdan & Biklen, 1994; Graneheim & Lundman, 2004).

Em relação à abordagem utilizada na codificação, indutiva ou dedutiva, estas não devem ser mutuamente exclusivas mas sim complementares. A abordagem indutiva é aquela em que as categorias são construídas tendo em conta os dados extraídos da fonte de informação que foi utilizada. Por outro lado a abordagem dedutiva é aquela em que o sistema de categorias é construído de acordo com as teorias abordadas à *priori* (Schilling, 2006).

No que diz respeito a esta investigação a abordagem predominante escolhida foi a dedutiva uma vez que a dimensão e as categorias foram definidas de acordo com as teorias previamente estudadas. No decorrer da análise dos dados fomos deparando com o facto de algumas das respostas às nossas questões terem sido dadas em perguntas feitas posteriormente (*cross question*) e algumas das respostas poderem ser enquadradas em mais do que uma categoria, sendo assim, a mútua exclusividade não se aplicou.

O quinto e último nível a análise e interpretação dos dados, no que diz respeito à interpretação dos dados, esta depende das questões ou do tipo de pesquisa que é pretendido. A forma como os dados são apresentados numa investigação quantitativa é por meio de tabelas, valores estatísticos, etc., enquanto que a apresentação dos dados qualitativos é um problema ainda por resolver (Flick, 1991, cit. por Schilling, 2006). Miles e Huberman (1994, cit. por Schilling, 2006) afirmam que algumas das formas possíveis para apresentar os

resultados podem ser gráficos, tabelas, matrizes, mapas estando a cargo do investigador decidir qual a melhor forma de os apresentar.

A análise e discussão dos resultados teve em conta a tabela criada tendo como base as teorias, a categoria, subcategorias e os itens analisados. No decorrer da análise e discussão dos resultados, a apresentação destes seguiu a ordem que está nas tabelas uma vez que esta também é a ordem que se encontra no estudo teórico. Esta tabela é bastante útil uma vez que pudemos de maneira mais clara e sucinta organizar as respostas do empresário nas teorias que achamos mais adequadas e que estavam de acordo com o que era dito (anexos C, D e E).

No que concerne a esta investigação, optou-se por criar um mapa conceptual com as dimensões e subcategorias que foram criadas. Estas subcategorias têm em conta as teorias e as respostas que foram dadas por parte do empresário. A análise e discussão dos resultados foi feita tendo como base as tabelas desenvolvidas para a análise dos dados, à qual faremos referência no capítulo de discussão de dados. Para as conclusões tivemos como base os mapas conceptuais que estão em anexo e devidamente identificados. Ainda nos mapas conceptuais, nas ligações que são feitas entre as dimensões e as categorias, as categorias que se destacam das outras estão realçadas com um traço mais forte (anexos F, G e H).

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS

Análise e discussão dos resultados

No decorrer desta investigação tentamos perceber as características de personalidade, talento e excelência do caso em estudo e que o torna excelente na sua área. De acordo com a análise de conteúdo que foi feita e tendo em conta a revisão bibliográfica apresentada no estudo teórico podemos observar que os resultados decorrentes dessa análise vêm corroborar o que está descrito na revisão, isto é, que o empresário possui características de personalidade, talento e excelência que o fazem ter sucesso na área e se destacar da concorrência. No que diz respeito à personalidade (anexo C) se observarmos o conteúdo do discurso do empresário: “(...)a minha família, os meus pais ajudaram-me bastante na motivação para seguir e a ter orgulho no meu trabalho, incentivaram-me bastante”; “(...) (restaurante) que ocupa algum tempo também, não muito, depois tenho a parte do hotel que ocupa mais trinta e os outros trinta tenho o serviço interno de multieventos, casamentos que é preciso coordenação, compras e essas coisas todas que sejam necessárias, tenho o tempo quase sempre programado.” “(...) É preciso reflectir o que vou fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente fique sempre cada vez mais satisfeito.” “(...) Era um jovem de vinte e poucos anos e ter um empresa, as vezes não se pensa bem mas ter pessoas mais velhas a dizer “olha isto não se faz assim porque tenho a experiência da profissão de empresário,” iam corrigindo, e acho que só assim é que foi bom, e foi bom para mim porque foi uma chamada de atenção.”

Podemos observar que no discurso deste empresário emerge a importância de factores como variáveis contextuais, intrapessoais e interpessoais que interagem de forma constante e dinâmica para acontecer o desempenho excelente (Sternberg,1999).

As conclusões retiradas do estudo realizado por Brown, referentes ao

facto de os indivíduos que se envolvem mais com o trabalho estarem mais propícios a ter maior ética de trabalho e auto-estima, está de acordo com os dados fornecidos pelo empresário. Conforme o que foi dito ao longo da entrevista o estímulo que encontra para trabalhar através do feedback recebido pelos clientes, o investimento que efectua sempre que é necessário ou sempre que acha que é preciso alterar alguma coisa “(...)tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja mudar uma cortina é preciso fazer alguma mudança(...)”; “(...)mudar sempre no dia-a-dia, mudando sempre dia-a-dia para que o cliente sintasse cada vez mais bem satisfeito(...)” vem de encontro ao descrito por Brown (1996, cit. por Boudreau, Bowsell & Judge, 2001). Características como auto-eficácia, auto-confiança, empenho na tarefa, capacidade de planeamento, raciocínio, criatividade, metacognição, paixão pelo trabalho, estratégias de *coping*, e influência das figuras de referência, são aspectos que foram observados ao longo do discurso da entrevista e que os indivíduos excelentes possuem. O começar cedo na área empresarial “(...)Era um jovem de vinte e poucos anos e ter um empresa(...)”, “(...) comecei muito novo comecei com treze anos(...)” a prática deliberada e o treino intensivo também foram observados ao longo da análise da entrevista, o que na opinião de Araújo, Cruz e Almeida (2011) também contribuem para a excelência.

De acordo com os dados obtidos na entrevista, apesar do empresário referir que não se sente realizado porque neste momento não pode investir mais devido a crise económica, podemos constatar que de acordo com Maslow, este não apresenta sentimentos frustração tão evidentes, uma vez que conseguiu realizar os seus desejos de ser empresário e ainda iniciou o negócio do *catering*. Quando refere que criar a sua empresa própria foi um momento importante, podemos entender que este momento é um momento também de realização. De acordo com o que já foi referido, no estudo teórico a necessidade de auto-realização nunca é extinta quando está saciada completamente.

Ainda de acordo com a teoria de Maslow, apesar de nos dados recolhidos não podermos observar todos as características do indivíduo

realizado, notámos que o empresário possui algumas como a percepção eficiente da realidade e possui uma relação satisfatória com ela, aceita a si e aos outros, aceita as coisas com naturalidade, concentra-se em resolver os problemas, tem autonomia e independência em relação ao meio ambiente e à cultura, pois tal como refere, teve a liberdade de criar as empresas no momento que achou mais oportuno, sabe apreciar o que fez de bom e não se foca somente nas coisas menos boas, da grande importância ao que os outros dizem, e ao impacto que estes tiveram na sua carreira, estimando-os e recordando-os com estima, também tem uma relação educada com os seus colaboradores, escuta-os mas também adverte quando recebe o feedback que alguns deles não agiram da melhor forma. Sabe sempre como fazer as coisas tendo em conta os outros, as suas necessidades, os seus pedidos específicos.

Segunda a definição de aptidões ou competência proposta pela teoria sócio-cognitiva como sendo a capacidade do indivíduo resolver os problemas da vida, de acordo com os dados recolhidos constatámos que o empresário procura sempre resolver os seus problemas enfrentando-os, perante as dificuldades, tenta resolver os seus problemas e se não os consegue resolver na hora, no dia seguinte continua motivado para os resolver.

No que concerne ao nível de crenças de auto-eficácia, o empresário em questão tem um nível alto, uma vez que este, em tempos mais difíceis, consegue construir uma empresa e propõe-se a investir nela mesmo em tempos de incerteza. Empenha-se para que estas tenham sucesso trabalhando ou pensando em trabalho todos os dias mesmo quando deveria estar a descansar tentando encontrar formas de conseguir novos clientes e novas formas de ultrapassar os obstáculos.

No que diz respeito ao talento (anexo D), no que respeita à sua carreira de empresário, este, desde muito jovem e já com algum conhecimento do mundo do trabalho, aproveitou as oportunidades que foram aparecendo e conseguiu que a sua empresa fosse bem-sucedida adoptando sempre uma postura criativa o que corresponde a definição de talento empresarial de Ferrante (2005), que diz que o talento empresarial é quando as pessoas não têm medo de arriscar mesmo em momentos que poderão não ser os mais favoráveis, e

descobrir novas oportunidades de negócio tornando-as bem-sucedidas devido a características inatas como a criatividade, a experiência e o nível de educação.

Alguns dos dados recolhidos na entrevista também vêm de encontro ao que é dito por Ferrante (2005), que refere que os empresários que têm melhor performance são aqueles que obtêm mais lucro sem realizar descontos. A oferta de um serviço de excelência e único na região faz com que o sucesso da sua empresa esteja assegurado. O simples mudar de uma cortina, tentar inovar sempre de um evento para o outro quer pesquisando novos produtos, quer procurando novas ideias para o seu negócio sem que para isso tenha que gastar muito dinheiro, é exemplo da sua excelência e sucesso. A reflexão também mostra ser importante no momento de oferecer os seus produtos, pois para oferecer um produto novo e de qualidade sem que para isso tenha que desembolsar mais dinheiro é necessário reflectir e ponderar.

O esforço, a entrega e a paixão pelo que faz são características que ao longo da entrevista sobressaíram. Exemplo disso é a dedicação que sempre demonstrou ao realizar qualquer tarefa, os sacrifícios que teve de fazer ao longo da sua vida para que as suas empresas prosperassem, o facto de estar sempre preocupado com as coisas menos boas que aconteceram e tentar sempre resolvê-las o mais rapidamente possível nem que para isso tenha de abdicar de algumas horas de sono, o estar constantemente a pensar no trabalho mesmo quando está em momentos de lazer, demonstra a dedicação que tem para com as suas empresas.

O dinamismo e a proactividade estão presentes no dia-a-dia do empresário, este está sempre procurando novas formas de atrair clientes, influenciar os que estão ao seu redor, neste caso, os seus funcionários para que estes estejam sempre motivados mesmo sabendo que não estão a trabalhar no que desejariam. Tenta sempre melhorar os seus serviços, percebendo como correram os eventos para aos quais foram solicitados o serviço da sua empresa, e através do feedback recebido procura melhorar o serviço para o próximo evento. O facto de saber que é a única empresa a oferecer o serviço de *catering* para grandes grupos não faz com que esteja

acomodado com o serviço que oferece, existe sempre a necessidade de oferecer o melhor nem que para isso tenha de mudar a forma como presta o seu serviço.

A capacidade de pegar numa empresa que estava a venda sendo tão jovem e ter conseguido que ela tivesse sucesso, demonstra uma habilidade natural para os negócios. A aplicação de tudo o que aprendeu enquanto empregado numa empresa, bem como o facto de saber aproveitar as oportunidades que o meio oferece corresponde a definição de talento proposta por Gagné no modelo DMGT (2005), que refere que o talento será a união entre o ambiente e a habilidade natural.

O papel da família ao longo da construção da sua identidade como empregado e posteriormente como empresário, esteve presente, uma vez que os pais sempre o incentivaram a trabalhar desde pequeno mesmo não sendo aquilo que queria fazer.

De acordo com Prado (2010), apesar de nem sempre as pessoas desde cedo manifestarem aptidões excelentes, o treino intenso e o ambiente são condições importantes para o desenvolvimento dessas mesmas aptidões. Segundo as respostas dadas pelo empresário podemos chegar a esta mesma conclusão, pois o interesse por construir um futuro como empresário não estava nos seus planos inicialmente, mas com o decorrer do tempo e com a oportunidade de negócio, que neste caso foi a compra de um hotel, a vida empresarial tornou-se uma realidade. Por outro lado, estar envolvido na área empresarial desde muito cedo e passar a maior parte do seu tempo a realizar actividades relacionadas com as suas empresas evidencia um treino intenso nesta área.

No que diz respeito a definição de Renzulli (cit. por Chagas, 2008) sobre o talento e a sobredotação serem o resultado da interacção entre a habilidade acima da média, criatividade e envolvimento com a tarefa, ao longo da entrevista estes aspectos foram notados. O facto do empresário aproveitar tudo o que aprendeu ao longo dos anos em que esteve como empregado numa empresa e tornar-se um bom funcionário recebendo elogios dos patrões e colegas sobre o seu bom trabalho dentro da empresa, fez com que depressa

aprendesse como estas funcionavam, e como fazer com que as mesmas possam ter sucesso. Através deste bom trabalho realizado na empresa e dos conhecimentos que foi adquirindo, a adaptação à nova realidade de ser dono de uma empresa foi mais fácil. Também a motivação para ter algo seu contribuiu para que o passo que deu de ter a sua própria empresa fosse alcançado. Ao longo da análise da entrevista também podemos observar que a criatividade para fazer com que a sua empresa se demarque das outras, está sempre presente ao longo da vida uma vez que é através desta que consegue oferecer um produto inovador, que agrade os seus clientes e que seja diferente nem que seja uma pequena mudança como as cortinas, tal como referido anteriormente.

O conhecimento que foi adquirindo ao longo dos anos através da sua experiência contribuiu para que as suas empresas tivessem sucesso e se destacassem nas suas áreas. Os longos anos de prática realizando variadas tarefas na empresa tentando sempre que estas oferecessem um serviço com maior qualidade, foi importante para o crescimento da empresa e consequentemente para atingir a excelência como empresário.

A antecipação, monitorização, o planeamento e o raciocínio são características presentes neste empresário e que permitem que a excelência seja alcançada. O facto de ter uma reunião com os seus funcionários sempre que há um evento, o cuidado que tem na escolha dos funcionários para o diferente tipo de evento em que vai fornecer os seus serviços, e o *feedback* positivo que recebe por parte dos clientes, demonstra o quanto estas características são importantes para a obtenção da excelência.

Desde que iniciou o trabalho na sua área, o longo período de prática e dedicação às suas empresas e o seu grande envolvimento nas tarefas para que tudo corra bem, bem como o apoio da família, estão de acordo com as três fases de desenvolvimento da *expertise* segundo Ericsson.

O tempo que dispensa diariamente nas suas actividades, no seu planeamento e na monitorização favorecem um aperfeiçoamento dos serviços, da mesma forma a procura de novas ideias e o facto de fazer algo que gosta promovem a excelência: "(...) os palpites normalmente com a nossa experiência de vida

temos que ter os nossos palpites, saber aquilo que vamos fazer.”; “O meu trabalho pra mim é estimulante, eu fazer um trabalho e as pessoas me telefonarem como hoje já recebi uma chamada a dizer assim “olha tu fizeste um trabalho” ou “os teus funcionários fizeram um trabalho que foi espectacular(...)”.

O constante foco no trabalho, na definição de objectivos e a motivação a avaliação que faz do seu próprio trabalho com vista a melhoria são características deste empresário, e que estão também presentes nos peritos de acordo com Zimmerman (2002a). “Pensei sempre ter algo de meu, quando eu puder vou ter algo de meu, e isso é importante.”

No que concerne à excelência (anexo E), as características motivacionais como empenho, concentração e persistência que Roe (Araújo, Almeida & Cruz, 2007) acredita serem factores que predizem a excepcionalidade, foram também observados ao longo da entrevista. O facto do empresário estar empenhado em fazer algo que não era o que queria fazer inicialmente mas mesmo assim ter motivação e construir um negócio de sucesso, demonstra o papel que o empenho, a concentração e a persistência têm para atingir o sucesso e ser considerado excelente na sua área.

De acordo com Baltes e Staudinger (2000 cit. por Monteiro, 2007), a capacidade de utilizar a informação que adquire no dia-a-dia e a incorporar nas suas empresas de forma bem-sucedida é característico de pessoas que atingem a excelência. O empresário entrevistado utilizou a sua experiência no meio empresarial para construir as suas empresas e iniciar a sua vida de empresário. Tal como já referido anteriormente, e de acordo com o Paradigma de Berlim de Baltes e col. (2000), a motivação e a prática são alicerces fundamentais para a excelência e de acordo com as respostas obtidas podemos ver que a motivação sempre esteve e continua presente na vida do empresário. Mesmo nos momentos de dificuldade esteve sempre motivado. Em relação à prática, o empresário desde muito cedo começou a trabalhar e quando teve oportunidade começou a construir o seu próprio negócio pondo em prática o que já tinha aprendido previamente. Mesmo tendo empresas de sucesso e com dezenas de funcionários nunca deixou de trabalhar, estando

sempre presente e envolvido nos afazeres. Desde muito cedo que a aprendizagem esteve presente, foi aprendendo enquanto era apenas um empregado, procurando aprender sempre mais, com os seus colegas, com os funcionários mais velhos e com mais experiência, mesmo nos dias de hoje continua a aprender com cada evento que faz adquirindo um maior conhecimento para que o próximo corra melhor. O apoio que sempre teve da família, e mais precisamente dos seus pais no início da carreira foram importantes para que se mantivesse motivado e empenhado na tarefa. Hoje em dia conta também com o apoio dos filhos e da esposa com quem desabafa o seu dia-a-dia. O apoio das pessoas que no início da carreira de empresário estiveram presentes ficou marcado e nunca esquece o quanto foram importantes para si, e que serviram de suporte nas decisões que tomou. A procura do bem-estar dos que o rodeiam também é uma característica saliente neste empresário. As reuniões que organiza sempre com o pessoal antes de cada evento, e o facto de ficar contente com as amizades que são criadas dentro da empresa e que se prolongam fora do trabalho deixa-o contente. Criar um ambiente de amizade, harmonioso entre todos os funcionários na empresa é importante para si, reflectindo-se por sua vez num bom ambiente de trabalho e numa melhor qualidade do serviço.

O tempo dispensado ao longo da sua vida ao trabalho fez com que adquirisse as competências e conhecimentos necessários para levar as suas empresas a atingir o sucesso. O facto de muito cedo ter iniciado a sua carreira na área da hotelaria e ter gostado de estrear-se nessa área levou a que investisse muito tempo, o que segundo Ackerman (2003), é característica dos indivíduos excelentes. O prazer que sente ao fazer o seu trabalho e ao receber o *feedback* dos seus clientes fazem também parte das características presentes neste empresário e que levam à satisfação e promovem o desenvolvimento de novas estratégias para melhorar a qualidade do serviço.

A excelência deste empresário relaciona-se também com o facto de este procurar sempre fazer o melhor em cada ocasião. Está sempre a procura de novas estratégias, de novas formas de melhorar o seu desempenho e com isso poder fornecer serviços ao nível de excelência. Não se limita a ficar parado

sabendo que já fornece um serviço de qualidade, procura sempre atingir o nível de excelência, fazendo mais e melhor seguindo um padrão de excelência. Ter uma estratégia bem delineada para cada evento e saber o que cada cliente quer e poder fornecer-lhe um serviço único à sua medida é característico deste empresário. Ser eficiente, eficaz, saber liderar, oferecer serviços de qualidade, são as principais características que fazem deste empresário um empresário de sucesso.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

Conclusões

Cada vez mais procura-se que as empresas ofereçam um serviço de qualidade aos seus clientes, o que só é possível com a contribuição e empenho dos colaboradores e também dos próprios donos das empresas. Ser um empresário de sucesso é cada vez mais difícil no mercado actual, sendo necessário que estes possuam características que os diferenciem dos restantes. Ao analisarmos a entrevista realizada a este empresário, que já foi reconhecido com medalhas de mérito na sua região, podemos observar que este possui características de personalidade, talento e excelência que contribuem para esse mesmo sucesso. Tendo como base a literatura recolhida no estudo teórico, podemos concluir que o empresário que serviu como base para este estudo vem ao encontro do que é descrito nas teorias do talento, excelência e personalidade.

No que diz respeito à personalidade os resultados obtidos vêm corroborar o estudo realizado por Brown (1996 cit. por Boudreau, Boswell & Judge, 2001), que conclui que os indivíduos que têm um maior envolvimento com o trabalho, desenvolvem uma forte ética de trabalho e uma elevada auto-estima. O empresário ao longo do seu discurso revela dar muita importância ao trabalho uma vez que passa grande parte do seu dia quer a trabalhar quer a pensar em trabalho. Características da personalidade como auto-eficácia e auto-eficiência mostram-se fundamentais para o sucesso das empresas. Segundo Schultz e Schultz (2002), as pessoas que procuram sempre mais desafios, são mais perseverantes e mantêm um bom nível de confiança nas suas aptidões, demonstrando assim uma auto-eficácia alta. A auto-eficiência será a crença de que possuímos capacidades para realizar determinado comportamento. Também a suportar esta ideia de Schultz e Schultz temos a teoria sociocognitiva que refere que os indivíduos com alta auto-eficácia são mais empenhados na realização das suas tarefas, encaram-nas com melhor disposição e sabem lidar com os momentos de frustração.

Segundo Maslow, o indivíduo auto-realizado é aquela que ao longo da sua vida vai procurando satisfazer as suas necessidades em determinado domínio. Contudo a auto-realização é uma necessidade que nunca está suprimida, o indivíduo procura sempre novas formas, ou novos motivos para realizar-se. Nesta investigação, constatamos que o empresário apesar de já estar realizado com as suas empresas, acredita que para estar mesmo realizado precisa de investir mais, neste sentido, podemos afirmar que, um empresário de sucesso é aquele que apesar de estar realizado, procura sempre novos investimentos, novos negócios, novas ocasiões para se auto-realizar.

De acordo com Robalo (1995), um estudo realizado por Peters/Waterman (1982) que tinha como base algumas grandes empresas, chegaram a oito grandes factores que contribuem para o sucesso destas, sendo que um desses factores relaciona-se precisamente com o cargo que desempenha o empresário que participou neste estudo, o de chefia: i) inclinação para a acção; ii) proximidade do cliente; iii) autonomia e espírito da empresa; iv) produtividade pelas pessoas; v) sistema de valores actuante; vi) manter-se no negócio base; vii) organização simples e flexível e, viii) direcção simultaneamente apertada e flexível.”

Na revisão de literatura realizada podemos constatar que nas teorias referentes à excelência, algumas defendem a excelência como fruto do talento e outras defendem que esta é atingida através da prática deliberada e do treino.

O talento empresarial segundo Ferrante (2005), é a capacidade de inovar, procurar novos mercados, ser criativo, saber quando arriscar e tem como base a educação e a experiência. No caso particular deste empresário, pudemos constatar que este procura ser criativo em cada serviço que oferece, marcando assim a diferença entre serviços. Também criou uma empresa de *catering* colmatando a falta de empresas que fornecessem um serviço deste género. Ser criativo, tentar inovar, procurar sempre algo que possa fazer a diferença, ter uma entrega e dedicação forte, são alguns factores importantes

para a obtenção do sucesso das empresas e do sucesso pessoal como empresário.

O Modelo Diferenciado de Sobredotação e Talento de Gagné (2000; 2007, cit. por Monteiro, 2007), distingue a sobredotação de talento. A sobredotação pode ser considerada o uso das capacidades inatas e que se manifestam de forma natural num determinado domínio. O talento, por outro lado, será a proficiência dos conhecimentos e das capacidades que foram desenvolvidas e aprendidas ao longo do tempo e que se revelam num domínio de actividade. No caso do nosso estudo, no que se refere a sobredotação, não podemos tecer algum comentário pois não foi avaliado, mas no que diz respeito ao talento, os resultados em relação ao contexto empresarial indicam que o empresário desenvolveu a mestria ao longo da sua vida, com o treino intensivo.

Para Bloom (Prado, 2010) o desenvolvimento do talento tem como principal catalisador o ambiente, tendo a família também um papel importante. É no ambiente familiar que o indivíduo pode desenvolver a sua auto-estima, identidade e também a motivação para o sucesso. Neste estudo, a família, mais precisamente, os pais, tiveram um papel importante no desenvolvimento da carreira quer como empregado quer como patrão. O incentivo dos mesmos foi importante para que alcançasse o sucesso que tem hoje em dia.

A sobredotação, para Renzulli (1986) não deve ser vista como algo fixo, podendo ocorrer em certos indivíduos, em certos momentos e em certas circunstâncias. A realização superior de um indivíduo ocorre quando dimensões como habilidade acima da média, o envolvimento com a tarefa e a criatividade estão presentes no mesmo. Segundo este modelo, podemos dizer que o empresário apresentou comportamentos que vão de acordo com as dimensões acima referidas. A capacidade de absorver a informação do meio e adaptá-la ao seu contexto organizacional de forma a conseguir obter sucesso, o conhecimento que adquiriu na área empresarial, o tempo dispensado diariamente no seu trabalho e a criatividade em tudo o que faz estão sempre presentes e foram importantes para o reconhecimento que tem hoje.

O estudo da excelência centra-se sobretudo em três grandes linhas de investigação: a sobredotação, a *expertise* e a sabedoria. A sobredotação, tal

como já referido anteriormente, centra-se em conceitos como o talento e as altas habilidades. A *expertise* foca-se em conceitos como rendimento perito e o treino intenso. A sabedoria relaciona-se com conceitos como a experiência, e o processamento cognitivo.

A *expertise* de acordo com os muitos autores que serviram de base a este estudo, ressalva a importância da experiência que é adquirida ao longo de 10 anos (no mínimo), que é adquirida através do treino e da prática deliberada para que a excelência possa ser alcançada. O planeamento, a monitorização, antecipação e o raciocínio também são processos importantes para que ocorra o desempenho excepcional (Ericsson & Lehmann, 1996; Ericsson, 2002; van Gog, Ericsson, Rikers & Paas, 2005; Ericsson, Kiruthiga Nandagopal & Roring, 2005; Ericsson & Lehman, 1996; Ericsson, Roring, Nandagopal, 2007, cit. por Monteiro 2007). Os processos auto-regulatórios ajustam a prática deliberada e também contribuem para o desenvolvimento e alcance da excelência. Estes processos podem ser: definição de objectivos; estratégias orientadas para as tarefas; auto-instruções; gestão do tempo; auto-monitorização; auto-avaliação; estruturação ambiental e procura de ajuda (Zimmerman, 2002a, cit. por Monteiro, 2007). O empresário em estudo utiliza estes processos de forma a melhorar o seu desempenho e atingir melhores resultados. De acordo com o referido nas alíneas anteriores, podemos considerá-lo perito uma vez que: além de estar sempre motivado, define objectivos realistas para si através de pequenas metas a atingir; desenvolve estratégias para realizar tarefas por forma a conseguir melhores resultados; faz uma gestão do tempo para que nenhum aspecto relacionado com os seus negócios seja posto de parte; sendo o seu desempenho avaliado através dos objectivos a que se propôs.

Em relação à sabedoria, segundo Baltés e colaboradores (2000, cit. por Monteiro, 2007) a prática, o treino, a experiência de vida e a motivação são preditores fundamentais. Por outro lado, Sternberg (2001) define a sabedoria como o emprego da criatividade, inteligência e conhecimento para o bem comum através de um equilíbrio entre os interesses interpessoais, intrapessoais e extrapessoais. A sabedoria resulta assim de uma interacção entre a pessoa, a situação e a tarefa. Relativamente ao empresário, a

experiência de vida que foi adquirindo ao longo do tempo conjugado com o treino e a prática no ramo empresarial, a criatividade, a inteligência e o conhecimento aplicado ao ramo empresarial, podemos afirmar que o empresário possui sabedoria.

É importante realçar que os modelos abordados destacam vários contributos para o esclarecimento do talento, excelência e personalidade no que diz respeito ao estudo de empresários bem-sucedidos. Variáveis motivacionais, cognitivas, contextuais, familiares, personalidade, proactividade, relacionadas com a prática auto-regulada e intensiva, são factores de grande importância para a realização do desempenho superior que se destaque e consequentemente para a obtenção do sucesso.

No entanto, parece não ser possível analisar o conceito de talento, excelência e personalidade de apenas uma perspectiva ou modelo. O desempenho excelente ocorre na interação de factores inter e intra-individuais e tendo em conta o percurso a realização e a aprendizagem (Monteiro, et al., 2009).

Assim, para uma melhor compreensão das características de empresários de sucesso e com mérito e excelência reconhecidos socorremo-nos dos mapas conceptuais para destacar quais são estas características. As da personalidade são: estabilidade emocional, assertividade, motivação, satisfação, auto-estima, ética de trabalho, bem-estar, auto-eficácia, persistência e a auto-realização.

As características do talento que contribuem para o sucesso e desempenho excepcional são: capacidade de tomar decisões, explorar oportunidades de mercado, criatividade, experiência, investimento, paixão pelo que faz, proactividade, capacidade de mudar, inovação, habilidade natural, habilidade acima da média, prática, oportunidade, treino intenso, sensibilidade, coragem, motivação, antecipação, feedback, planeamento, orientação para os objectivos, definição de objectivos, gestão do tempo e a auto-regulação.

Por último, as características da excelência que contribuem para o sucesso e o desempenho excepcional são: persistência, empenho, concentração, motivação, afectividade, resolução de conflitos, apoio familiar/pares e a realização pessoal.

Limitações da investigação

Uma limitação inicial foi a dificuldade de seleccionar os participantes pois como a investigação era com empresários que fundaram empresas de reconhecido mérito, a marcação de entrevista tornou-se uma tarefa difícil.

A complexidade do estudo da excelência também foi observado. Uma vez que não existe uma teoria completa sobre o tema, diferentes modelos teóricos como *expertise*, sobredotação e sabedoria associados a este conceito foram abordados.

O facto se ter optado por utilizar o método de estudo de caso, traz como desvantagem a não generalização dos resultados obtidos uma vez que a amostra foi de um participante apenas. O tratamento estatístico dos dados que poderia dar um melhor entendimento dos resultados revelou-se difícil uma vez que a amostra é muito pequena.

Em relação ao método de estudo de caso, o facto de ser utilizado em algumas investigações, pode significar estudos muito extensos e detalhados, contudo, uma vez que nesta investigação o objectivo era perceber as características da personalidade, talento e excelência de um empresário cujo seu mérito foi reconhecido, uma avaliação mais detalhada e rigorosa fez-nos sentido.

Uma outra limitação que também é relacionada com o método de estudo de caso é o facto de o investigador passar muitas horas em pesquisa, estar com muita atenção ou seja, estar muito envolvido, pode levar a que as suas conclusões sejam vistas como falsas certezas e focar-se em evidências que não são as mais verossímeis.

Sugestões de investigação

Esta investigação pode servir de base para investigações futuras que comparem estes dados com os dados obtidos com outros empresários. Fazer uma investigação com mais participantes e perceber quais as características diferenciadoras e as semelhantes parece-nos relevante.

Tendo como base esta investigação seria pertinente analisar mais detalhadamente os empresários do ponto de vista de outras teorias da personalidade e o papel desta nos empresários de excelência.

Fazer um estudo mais aprofundado com empresários de sucesso sobre as teorias de Maslow da motivação e das necessidades também seria interessante.

A aprendizagem e o sucesso são também características que podem ser abordadas em investigações futuras relacionadas com o tema da investigação actual. As características como o nível de escolaridade, a localização geográfica podem revelar alguma influência nos resultados.

Uma vez que o país está em crise e que criar uma empresa pode ser um grande risco, torna-se interessante estudar quais as características dos novos empresários e dos empresários com mais tempo de experiência, e daí obter conclusões que pudessem orientar os novos empresários.

CAPÍTULO 7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ackerman, P. L. (1996). A theory of adult intellectual development: process, personality, interests, and knowledge. *Intelligence*, 22, 227-257.
- Ackerman, P. L. (2003). Cognitive Ability and Non-Ability Trait Determinants of Expertise. *Educational Researcher*, 32, 15-20.
- Alles, M. A. (2006). Desarrollo del talento humano: basado en competencias (2ª Ed.). Buenos Aires: Granica.
- Allport, G. W. (1974). *Personalidade*. Editora Pedagógica e Universitária Ltda. Editora da Universidade de São Paulo.
- Araújo, L., Almeida, L., & Cruz, J. (2007). Excelência Humana: Teorias Explicativas e Papel Determinante do Professor. *Psicologia, Educação e Cultura*, 11, 197-221.
- Araújo, L., Almeida, L., & Cruz, J. (2007). Contributos da psicologia para o estudo da excelência: Perspectivas emergentes e direcções futuras. CIPDE'07 Conferência Internacional de Psicologia do Desporto & Exercício. Braga.
- Araújo, L. G. S. (2010). *Excelência em contextos de realização: Na busca da convergência de factores cognitivos, motivacionais e de personalidade*. (Tese de Doutoramento). Braga: Universidade do Minho.
- Araújo, L., Cruz, J. F. A. & Almeida, L. (2011). A entrevista no estudo da excelência: Uma proposta. *Psychologica*, 52, 253-280.
- Arias, J. W. N., Maestro, R. M. H., & Gallego, P. A. M. (2007). *Influencia del talento del empresario y del tipo de página web en los resultados empresariales para las casas de turismo rural en España*. Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Valladolid.

Baltes, P. B., & Kunzmann, U. (2004). The two faces of wisdom: wisdom as a general theory of knowledge and judgment about excellence in mind and virtue vs. wisdom as everyday realization in people and products. *Human Development*, 47, 290-299.

Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa. Edições 70.

Barros-Oliveira, J. H. (2005). Sabedoria: Definição, dimensionalidade e educabilidade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 39 (2), 151-173.

Berger, S. L. (1990). Mentor relationships and gifted learners below. Documento da base de dados ERIC.

Berger, S. L. (1997). Giftedness and gifted: what's it all about? Documento da base de dados ERIC.

Bloom, B. S. (1985). *Developing talent in young people*. New York: Ballantine.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. (Trad.). Porto: Porto Editora.

Boudreau J. W., Boswell W. R. & Judge T. A. (2001). Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 53 – 81.

Carducci, B. J. (2009). *The Psychology of Personality* (2ª Ed.). West Sussex, Oxford: Wiley-Blackwell.

Carvalho, P. V. (2009). *Factores familiares associados ao desenvolvimento do talento no esporte*. (Dissertação de Mestrado). Brasil: Universidade de Brasília.

Chagas, J.F. (2008). *Adolescentes talentosos: características individuais e familiares*. (Dissertação de Doutorado). Brasil: Universidade de Brasília.

César, A. M. (2005). Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. *Revista Electrónica Mackenzie de Casos*, 1, 1-23.

Cleary, T., & Zimmerman, B. J. (2000). Self-regulation differences during athletic practice by experts, non-experts, and novices. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13, 61–82.

Collins, H. D. (2011). La calidad de servicio como sinonimo de excelencia y liderazgo empresarial. *Notas D Marketing*, 1, 23-28.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. 1st Edition, Harper Perennial. (pp.393-397).

Davis, S. (1990). *A Excelência na Banca*. Biblioteca de Economia e Gestão. Dom Quixote.

Dawis, R. V. (2004). The Minnesota theory of work adjustment. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (pp. 3-23): Hardcover.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2001). *The American tradition in qualitative research*. Vol. III. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 107-115.

Ericsson, K. A. (2002). Attaining excellence through deliberate practice: insights from the study of expert performance. In M. Ferrari (Ed.), *The Pursuit of*

Excellence Through Education. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Ericsson, K. A. (2005). Recent advances in expertise research: a commentary on the contributions to the special issue. *Applied Cognitive Psychology*, 19, 233-241.

Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert Performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49, 725-747.

Ericsson, K. A., Nandagopal, K., & Roring, R. (2009). An Expert Performance Approach to the Study of Giftedness In L. Shavinina (Ed.), *International Handbook on Giftedness*. (pp.129-153). Netherlands: Springer.

Ferrante, F. (2005). Revealing entrepreneurial talent. *Small Business Economics*, 25, 159 – 174.

Freitas, M. E. (2000). Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 6 – 15.

Gagné, F. (2005). From gifts to talents: The DMGT as a Developmental Model. In Sternberg R. J. & Davidson, J. E. (Eds.). *Conceptions of Giftedness*. (2ª Edição, pp. 171-186). Cambridge: Cambridge University Press.

Gagné, F. (2009). Debating giftedness: Pronat vs. antinat. In: Shavinina, L. (Org.). *International handbook on giftedness*, 155-204.

Garcia, R. L. (2006). ¿A qué se le denomina talento?: estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital*, 2, 72- 163.

Gimenez, S.C., Costa, M. I., Schypula, A. & Gimenez, F. A. P. (2006). Comportamento empreendedor de alunos do curso de turismo. *Cadernos da Escola de Negócios*. UNIBRASIL, 4, 1-13.

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112.

Hampton, D. R. (1992). *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: McGraw-Hill.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments*. (30^a Ed.). Odessa, Florida: Psychological Assesment Resources.

Hsieh, S., Mioshi, E., Baker, F., Piguet, O., & Hodges, J. R. (2009). Piano playing skills in a patient with frontotemporal dementia: A longitudinal case study. In A. Williamon, S. Pretty, & R. Buck (Eds.), *Proceedings of the International Symposium on Performance Science*. Netherlands: AEC.

Lubinski, D., & Benbow, C. P. (2000). States of excellence. *American Psychologist*, 55, 137-150.

Lubinski, D., Benbow, C. P., Webb, R. M., & Bleske-Rechek, A. (2006). Tracking Exceptional Human Capital Over Two Decades. *Psychological Science*, 17(3), 194-199.

Kunzmann, U., & Baltes, P. B. (2003). Wisdom-related knowledge: affective, motivational, and interpersonal correlates. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(9), 1104-1119.

Maia, P. M. D. F. (2010). *Excelência no desporto: Uma análise centrada no Basquetebol*. (Tese de Doutoramento). Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. (2ª Ed.). Nova York: Harper & Row. (Originalmente publicada em 1954).

Maslow, A. H. (1975). Uma teoria da motivação humana. In: Balcão, Y.; Cordeiro, L. L. (org.). *O comportamento humano na empresa* (pp. 337-366). Rio de Janeiro: FGV.

Matos, D. S., Cruz, J. F. A. & Almeida, L. S. (2011). Excelência no desporto Para uma compreensão da “arquitectura” psicológica dos atletas de elite. *Motricidade*, 7, 27-44.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Ed. D. Quixote.

Moon, S. M. (2003). Personal Talent. *High Ability Studies*, 14(1), 5-21.

Monteiro, S. (2007). *A excelência em contexto académico*. (Tese de Mestrado). Braga: Universidade do Minho.

Monteiro, S., Castro, M., Almeida, L. S., & Cruz, J. (2009). Alunos de excelência no ensino superior: Comunalidades e singularidades na trajetória académica. *Análise Psicológica*, 27 (XXVII), 79-87.

Patton, W. & McMahon, M. (2006). *Career Development and Systems Theory, Connecting Theory and Practice*. 2nd Edition, Sense Publishers.

Pervin, L. A. & John, O. P. (2001). *Personalidade: teoria e pesquisa*. Porto Alegre: Artmed.

Prado, R. M. (2010). *O talento em uma perspectiva feminina: características individuais e familiares de pesquisadoras de destaque no Brasil*. (Dissertação de Mestrado). Brasil: Universidade de Brasília.

Renzulli, S. (1986). The three ring conception of giftedness: A developmental model for creative productivity. In Sternberg R. J. & Davidson, J. E. (Eds.). *Conceptions of Giftedness*. (2ª Edição, pp. 53-92). Cambridge: Cambridge University Press.

Renzulli, S. & Reis, S. M. (1997). *The schoolwide enrichment model: A how-to guide for educational excellence*. (2nd Edition). Mansfield Center, CT: Creative Learning Press.

Renzulli, J. S. (2002). Emerging Conceptions of Giftedness: Building a Bridge to the New Century. *Exceptionality*, 10(2), 67-75.

Robalo, A. (1995). Eficácia e Eficiência Organizacionais. *Revista Portuguesa de Gestão*, II-III, 105 – 116.

Roldão, M. C. (2005). Formar para a excelência profissional – pressupostos e rupturas nos níveis iniciais da docência. *Educação & Linguagem*, 10, 18-42.

Schilling, J. (2006). On the pragmatics of qualitative assessment: Designing the process for content analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 22 (1), 28-37.

Schoon, I. (2000). A Life Span Approach to Talent Development. In Heller, K., Mönks, F., Sternberg, R., & Subotnik, R. (Orgs.). *International Handbook of Giftedness and Talent*. (pp. 213-227). Oxford: Elsevier Science Ltd.

Schoon, I. (2001). Teenage job aspirations and career attainment in adulthood:

A 17-year follow-up study of teenagers who aspired to become scientists, health professionals, or engineers. *International Journal of Behavioral Development*, 25(2), 124-132.

Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2002). *História da Psicologia Moderna*. (15ª Ed.). São Paulo: Cultrix.

Scorza, F. A., Arida, R. M., Albuquerque, M., Scorza, C. A. & Cavalheiro, E. A. (2008). Gestão de Qualidade Empresarial: Como essa teoria pode ser útil na pesquisa do fenômeno de morte súbita e inesperada na epilepsia? *Journal of Epilepsy and Clinical Neurophysiology*, 14, 23 – 26.

Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: a guide for researcher in education and the social sciences*. (3rd Ed.). New York: Teachers College Press.

Simonton, D. K. (2009). Varieties of (scientific) creativity: A hierarchical model of disposition, development, and achievement. *Perspectives on Psychological Science*, 4, 441-452.

Sisk, D. K. (1993). Leadership giftedness. *International Handbook of research and development of giftedness and talent*. New York: Pergamon Press.

Staudinger, U. M., Maciel, A. G., Smith, J., & Baltes, P. B. (1998). What predicts wisdom-related performance? A first look at personality, intelligence, and facilitative experiential contexts. *European Journal of Personality*, 12, 1-17.

Staudinger, U. M., Smith, J., & Baltes, P. (1992). Wisdom-related knowledge in a life review task: age differences and the role of professional specialization? *Psychology and Aging*, 7 (2), 271-281.

Sternberg, R. J. & Davinson, J. E. (1997). La criatividade en una cultura conformista: un desafio a las masas. Barcelona: Paidós.

Sternberg, R. J. (1999). The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 3, 292-316.

Sternberg, R. J. (2001). Giftedness as developing expertise: a theory of the interface between high abilities and achieved excellence. *High Ability Studies*, 12(2), 159-179.

Stuetzer, M., Obschonka, M. & Schmitt-Rodermund. (2012). Balanced skills among nascent entrepreneurs. *Munich Personal RePec Archive*. Consultado em: 22 de Outubro de 2013 através de: http://mpira.ub.uni-muenchen.de/37524/1/MPRA_paper_37524.pdf

Vala, J. (2005). A Análise de Conteúdo. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Eds.). *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.

Virgolim, A. M. R. (2007). Talento criativo: expressão em múltiplos contextos. Brasília: Universidade de Brasília.

Williams, J. L. (2005). A Journey of Excellence: An Administrator's Perspective on the Elements of Achieving Successful Outcomes. *Home Health Care Management & Practice*, 18, 57-62.

Winner, E. (2000). The Origins and Ends of Giftedness. *American Psychologist* 55(1), 159-169.

Yin, B. K. (1994). *Case Study. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Zimmerman, B. J. (2002a). Achieving academic excellence: a self-regulatory

perspective. In M. Ferrari (Ed.), *The Pursuit of Excellence Through Education* (pp. 85-110). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Zimmerman, B. J. (2002b). Becoming a self-regulated learner: an overview. *Theory Into Practice*, 41, 64-72.

CAPÍTULO 8 – ANEXOS

Anexo A

Guião da entrevista

Parte A - Carreira e Prioridades na Vida

1. Das coisas que já fez na vida, de quais mais se orgulha?

a) A que atribui o seu sucesso na área? Alguma qualidade pessoal?

1. De todos os obstáculos que encontrou na vida, qual foi o mais difícil de ultrapassar?

a) Como fez para ultrapassá-lo?

b) Existe algo que não tenha ultrapassado?

1. Houve algum projeto particular ou evento que influenciasse significativamente o trajeto da sua carreira? Se aconteceu, pode falar um pouco sobre isso?

a) Como isso estimulou o seu interesse?

b) Como se desenvolveu ao longo do tempo?

c) Qual a importância deste projeto/ evento para tornar-se excelente na sua área?

d) Ainda tem experiências estimulantes e interessantes como esta?

1. Qual o conselho que daria a um jovem que começasse agora na área empresarial?

a) Foi assim que fez? Se não, de que forma a sua perspetiva é diferente da maneira como começou?

b) Aconselharia:

Poucos contatos ou muitos? Mentores, pares, colegas? Estabelecer a própria identidade cedo ou mais tarde?

Trabalhar com as organizações líderes?

c) Aconselharia:

Especializar-se cedo ou mais tarde?

Focar nas ideias principais ou trabalhar nas ideias secundárias?

d) Aconselharia:

Motivos intrínsecos versus extrínsecos?

Trabalha consoante os seus valores pessoais?

1. Como aconselharia um jovem sobre o porque é importante envolver-se na área empresarial?

a) É por isso que era importante para si?

b) Se não, em que difere a sua perspetiva?

1. Como é que se envolveu inicialmente na área empresarial? O que o manteve envolvido por tanto tempo?

2. Houve alturas em que o que estava a fazer tornou-se menos intensamente envolvente parecendo menos importante ou interessante para si? Pode descrever um momento que se destaque?

- a) Quais foram as circunstâncias?
- b) O que fez?

Parte B – Relacionamentos

1. Se houve uma pessoa (ou pessoas) significantes para si na sua vida que o tenha influenciado ou estimulado o seu modo de pensar e de agir sobre o seu trabalho...

- a) Quando a conheceu?
- b) Como ficou interessado nele (exemplo: segue-o ativamente)?
- c) Como eles influenciaram o seu trabalho e/ou atitudes (exemplo: motivação, valores pessoais ou profissionais)?
- d) De que forma foi essa pessoa uma boa ou má professora?
- e) Quais (os temas) que conversa com essa pessoa (exemplo: relacionado com a carreira ou a nível pessoal, problemas específicos)?
- f) O que aprendeu com elas? Como escolheu quais os problemas a perseguir? Como promove a sua imagem?

1. É importante para si ensinar e trabalhar com os jovens?

- a) Porquê?
- b) O que está interessado em transmitir-lhes? Porquê?
- c) Como faz isso?

1. Quando interage ou trabalha com um jovem estudante consegue avaliar se ele irá deixar a área ou irá tornar-se bem sucedido?

a) Reconhece pessoas que podem vir a ser excelentes no seu futuro trabalho? Como? Que características têm?

1. Observa diferenças entre homens e mulheres estudantes/jovens e colegas do sexo masculino e feminino na sua área?

Em interesses?

Em habilidade?

Excelência?

Na forma como eles abordam a aprendizagem?

Na forma como eles interagem com outras pessoas/ colegas?

Como eles definem o sucesso e realizações?

Nos seus valores e objetivos pessoais?

Nos seus valores e objetivos profissionais?

2. Qual o conselho que daria a um jovem sobre como equilibrar a vida privada (isto é: família e outros assuntos não relacionados com o trabalho) com a vida empresarial?

a) Foi como fez? Se não, como a sua perspetiva atual é diferente?

Importância de outros tipos de habilidades para a vida?

Importância da carreira no início ou mais tarde na vida?

Pares e colegas

1. Em algum momento da sua vida, os seus pares influenciaram a sua identidade pessoal e profissional?

2. De que maneira(s) os seus colegas foram importantes para o seu sucesso e a sua identidade pessoal e profissional?

Família

1. De que maneira(s) pensa que o apoio familiar foi importante em ajudá-lo a tornar-se na pessoa que é?

2. Como passava a maior parte do seu tempo livre quando era criança? Que tipo de atividades gostava de fazer? Com que pares? Parentes? Irmãos? Sozinho?

3. De que maneira(s) a sua cónjuge e filho influenciaram os seus objetivos e carreira?

Parte C – Hábitos de Trabalho / Insights

1. De onde, normalmente, vêm as ideias para o seu trabalho?

a) De:

Leituras?

Outras?

O trabalho anterior?

Experiência de vida?

b) O que determina (como decide) qual o projeto ou problema a se envolver quando outro já está completo?

- c) Houve alturas em que foi difícil decidir o que fazer a seguir? O que fez?

2. O quanto é importante a racionalidade versus intuição no seu trabalho?

Descreva

a) Existe dois estilos diferentes no seu trabalho (exemplo: um mais racional, outro mais intuitivo)?

b) Acha que é importante “ir com os seus palpites” ou “confiar nos seus instintos”? ou eles estão normalmente errados/ enganosos?

c) Tem mais sucesso com uma abordagem rigorosa e metódica no seu trabalho?

d) Pensa em trabalho durante as suas horas de lazer? Exemplo: alguma vez teve algum insight importante durante este tempo?

e) Quantas horas de sono tem normalmente? Tende a fazer o seu melhor trabalho de manhã cedo ou a noite?

f) Já alguma vez teve uma ideia útil enquanto estava deitado na cama ou durante o sono?

3. Como procede acerca de uma ideia/projeto?

a) Escreve rascunhos? Delineia? Com que frequência reescreve?

b) Publica o seu trabalho logo de seguida ou espera um pouco?

4. Pode descrever o seu método de trabalho?

a) Como decide qual email responder, entrevistas a fazer, etc.?

b) Prefere trabalhar sozinho ou em equipa?

5. Em geral, de que forma o seu trabalho agora é diferente da forma como trabalhava há 20 anos atrás?

a) Houve alguma mudança ao longo dos anos na intensidade do seu envolvimento na área empresarial?

b) E em relação a mudanças no modo como pensa e sente sobre isso?

6. Experienciou uma mudança de paradigma no seu trabalho? Descreva.

Parte D - Estruturas Atencionais e Dinâmicas

1. No presente, quais áreas ou desafios vê como as mais importantes para si?

a) É isso que ocupa a maior parte do seu tempo e energia? Se não, o que ocupa o seu tempo e energia?

1. O que faz em relação a isso? [Investigação de campo/domínio/ reflexão]

2. Faz isso essencialmente por causa do sentido de responsabilidade, ou porque gosta de o fazer? Descreva.

a) Como isto tem mudado ao longo dos anos?

1. Esta planeando fazer alterações na maneira como trabalha ativamente na área empresarial?

2. Se tivesse falado consigo há 30 anos atrás que visões diferentes do mundo e de si próprio teria?

3. Houve objetivos pessoais que tenham sido especialmente significantes para si ao longo da sua carreira? Se sim, podemos falar dos mais significantes?

a) Como é que começou o seu interesse neste objetivo?

- b) Como se desenvolveu ao longo do tempo? (Agora?)
- c) Que importância tiveram estes objetivos para se tornar excelente no seu trabalho?

Anexo B

Transcrição da Entrevista

Parte A - Carreira e Prioridades na Vida

Das coisas que já fez na vida de quais mais se orgulha?

É de ser empresário de hotelaria.

A que atribui esse seu sucesso na área?

A minha persistência, a disponibilidade para estar sempre presente no trabalho é isso que impera porque quem trabalha na hotelaria tem que ter bastante disponibilidade porque é preciso, na hotelaria o trabalho é todos os dias, quando as outras pessoas estão de férias nós temos que trabalhar.

Então portanto são qualidades pessoais acima de tudo?

Exactamente

De todos os obstáculos que encontrou na vida qual foi o mais difícil de ultrapassar?

Obstáculos temos todos dias, os obstáculos dão origem ao dia-a-dia, há uns mais difíceis e outros mais complicados, sei lá acho que da vida empresarial, quem trabalha nas empresas tem dificuldades, agora da minha vida pessoal o tempo que tive mais dificuldades foi só no tempo da tropa.

No ramo empresarial nunca sentiu grandes dificuldades?

Dificuldades, é como tenho dito temos sempre dificuldades no dia-a-dia, quem trabalha na hotelaria ou quem trabalha em empresas tem dificuldades, para agradar o cliente para satisfazer as exigências temos sempre dificuldades.

Como é que fez para ultrapassar essas dificuldades?

Muitas vezes rectificando alguma coisa que os clientes aconselham e rectificando aquilo que é necessário rectificar.

Existe alguma coisa que não tenha ultrapassado? Alguma dificuldade? Obstáculo?

Acho que com maior ou menos dificuldade sempre tenho ultrapassado os obstáculos.

Sempre conseguiu dar a volta...E houve algum projecto particular ou evento que influencia-se significativamente o trajecto da sua carreira?

Portanto sempre trabalhei na área da restauração, em 1994 passei para área da hotelaria e foi preciso fazer umas certas adaptações, que a minha vida durante vinte anos foi dedicada normalmente a restauração e mudar para a hotelaria foi preciso se adaptar as novas exigências que a hotelaria exigia.

E como é esse projecto da hotelaria?

O projecto da hotelaria surgiu quase por acaso, nunca foi minha ideia. Sempre tive ligado a restauração e surgiu porque umas pessoas que tinham um estabelecimento que não estava a resultar e então vieram ter comigo para que eu “agarrar-se” nesse projecto, então abracei isso quase por coincidência, nunca tive intenções de estar na área hotelaria sempre tive na área da restauração, e isso surgiu quase por acaso.

Portanto foi assim que desenvolveu-se o seu projecto na hotelaria...

Sim, exactamente

Qual a importância deste projecto ou evento para tornar-se bem sucedido nessa área?

Foi preciso trabalhar muito, muito, muito trabalho, muito sacrifício, muita dedicação, muita, muita.

Muitas horas...

muitas, muitas

E ainda tem experiências estimulantes e interessantes como essa?

experiência...??

Interessantes, estimulantes da hotelaria neste caso...

Sim, é uma experiência estimulante ...

Qual o conselho que daria a um jovem que comece agora na área empresarial?

As exigências são cada vez maiores e é preciso ter o projecto bem assente, saber o que é que está a fazer, porque hoje em dia as coisas tão muito dificultadas em todas as áreas, na área da banca, na área comercial, os tempos são difíceis é preciso ter mesmo um projecto que seja bom que tenha ideias, porque senão é uma situação que está muito complicada neste momento.

E foi assim que fez?

Os tempos foram outros, também era difícil naquela altura, sempre fui uma pessoa que se dedicou e que queria ter algo mais que um projecto pequenino, com uma sociedade e com muito trabalho mas esperei quinze anos para ter uma empresa praticamente só minha, quinze anos, não foi uma coisa que apareceu momentânea, tive dez anos de empregado, quinze anos de sociedade depois só então é que adquiri a empresa minha, ao fim de vinte e cinco anos é que criei empresa minha, empresas minhas.

A sua perspectiva agora é diferente da perspectiva de antigamente?

A minha perspectiva é diferente porque noutras alturas via-se que o país estava a crescer, havia incentivo de fazer mais alguma coisa neste momento é consolidar aquilo que temos.

Aconselharia poucos contactos ou muitos? Mentores, pares, colegas...

Eram sempre pessoas amigas que aconselhavam para fazer, ir mais além, acho que as pessoas viam em mim certas qualidades, houve pessoas que me ajudaram bastante.

E aconselharia aos jovens a fazer logo de início muitos contactos?

Tem que ter muitos contactos...

Ligar-se mais aos mentores, colegas, estabelecer a própria identidade?

Saber que a vida é isso que os outros têm, depois reunir aquilo que se pode reunir para melhor se aproveitar. Eu também faço isso no dia-a-dia. Estou com as pessoas que trabalham ao meu lado e tento estar sempre a par das coisas.

Acha que os jovens deviam trabalhar com as organizações líderes?

Acho que sim, acho que era importante os jovens saberem, conhecerem as pessoas que trabalham, as pessoas que têm empresas, e saber qual é o projecto que eles têm e depois então encaminhar-se, não meter-se logo nos projectos, porque as vezes a maior parte desses jovens nem sequer têm a experiência dum ramo e metem-se na vida empresarial o que é complicado.

Portanto não começar desde uma pequenina oportunidade...

E aconselharia também aos jovens especializar-se cedo ou mais tarde?

Cedo, especializar-se cedo...

E focar nas ideias principais...

Cada pessoa tem as suas ideias, saber qual é o projecto que tem, e depois se aconselhar com pessoas mais velhas e saber o que é que se pode fazer pra ter sucesso.

Aconselharia também trabalhar de acordo com os seus motivos intrínsecos? Ou extrínsecos?

Os seus instintos e a sua disponibilidade, e de acordo com o que ele pensa ser o seu futuro

E de acordo com a sua motivação pessoal?

A motivação é importante bastante importante, sem motivação não se consegue nada.

Aconselharia também a trabalhar consoante os valores pessoais?

Depende, há pessoas que estão vocacionadas para uma certa área, e isso a pessoa tem que estar vocacionada para aquilo que pretende ser, não se pode por uma pessoa que é ligada a hotelaria a trabalhar na construção, não se pode por uma pessoa ligada a construção a trabalhar na hotelaria porque ela não vai ter motivação

E trabalhar de acordo com o que acha que são seus valores

Exactamente.

E como aconselharia a um jovem sobre o porquê é importante envolver-se na área empresarial?

Acho que sim, os jovens têm dar seguimento a vida seguimento aos projectos tem que ter jovens com qualidade e com disponibilidade e com motivação para tal e acho que as entidades públicas e tudo têm que apoiar os jovens. Os mais velhos já estão a perder qualidade, porque as pessoas depois não têm força suficiente e a saúde as vezes também não ajuda e é preciso que os jovens dêem seguimento aos projectos.

E é isso que faz com que o ramo empresarial seja importante para si?

Sim, exactamente.

Então a sua perspectiva é mesmo essa? Não há qualquer diferença?

Não, não.

E como é que se envolveu inicialmente na área empresarial? E o que é que o manteve envolvido por tanto tempo?

É assim, como eu sempre tive ligado a comércio e a serviços tive sempre ideias de ter algo de meu, e isso motivou que tivesse sempre interesse buscando alguma coisa que eu trabalha-se mesmo com muita dedicação, com prejuízo para a família mas foi uma vida dedicada a área, e isso levou-me a que tivesse sucesso na vida.

Sempre soube como funcionava o ramo da prestação de serviços?

Exactamente, comecei muito novo comecei com treze anos.

**Com treze anos?! E o que é que o manteve envolvido por tanto tempo?
Foi o interesse e o gosto?**

Gosto.

E sente-se motivado ainda nesta altura?

Sinto-me motivado, não perdi a motivação, mesmo com as dificuldades sempre estive motivado.

**E houve alturas em que o que estava a fazer tornou-se menos interessante,
ou menos envolvente?**

Não, sabe no dia-a-dia acontece como tudo na vida, há altos e baixos... não é que as coisas estejam sempre por cima, há sempre altos e baixos, há sempre alguma coisa que motiva que não me deixa cair, vamos para frente.

Então houve sempre coisas interessantes...

Sempre altos e baixos no dia-a-dia, mas... sem ter me desmotivado “olha vou deixar isto tudo”, não, eu chego a casa no outro dia levanto-me e já é outro novo dia.

Consegue destacar algum momento que tenha sido importante? Um momento importante, relevante para si?

Quando eu criei a minha empresa própria, foi um momento importante para mim porque senti que tinha que trabalhar e que a partir daí contava comigo e com as pessoas amigas, mas tinha que ter alguma coisa importante...

Esse foi o mais importante...E houve algum momento de destaque menos importante?

Nunca faço ideia dos menos importantes na vida, não dou relevância a esses menos importantes, tento esquecer as coisas negativas, tento focar sempre nas positivas.

Parte B – Relacionamentos

Houve pessoas significantes para si, na sua vida, que tenham influenciado ou estimulado o seu modo de pensar e agir sobre o seu trabalho quando é que aconteceu?

No princípio da minha vida, a minha família, os meus pais ajudaram-me bastante na motivação para seguir e a ter orgulho no meu trabalho, incentivaram-me bastante.

E como é que ficou interessado nessas pessoas?

Ficar interessado na pessoa como assim?

Sim, que foram relevante para si...

Recordo-me sempre quando começamos, porque é que isso aconteceu, acho que houve tantas pessoas importantes para mim, no começo para trabalhar nisto os meus pais foram importantes incentivavam-me, talvez não fosse a minha vocação no princípio mas tinha bastante motivação para isto, um jovem de treze anos ainda era muito jovem para estar a pensar trabalhar, mas como os meus pais incentivaram e depois comecei a gostar, levei a vida adiante...pensei sempre ter algo de meu, quando eu puder vou ter alguma coisa de meu, e isso é importante.

E como é que eles influenciaram o seu trabalho ou atitudes? Por exemplo a motivação, os valores pessoais, profissionais...

Os valores pessoais, os profissionais também...

E de que forma foi essa pessoa uma boa professora?

Acho que foi óptimo professor, e tive também pessoas que começaram na vida quando eu comecei, que me incentivaram, os meus chefes na altura. Eu as vezes lembro quando eu tinha dezasseis anos, aos treze comecei a trabalhar, ao dezasseis anos era um jovem, que hoje em dia praticamente ainda esta começando muito pouco, e eu cheguei a uma empresa onde o chefe, o administrador da empresa, era uma empresa bastante grande nessa altura nos anos 66-67, uma empresa bastante grande e as pessoas com quem eu trabalhava era tudo pessoas muito mais velhas, tinham idade de ser meus avos e o administrador disse dois, três meses depois “ tu quase que és encarregado destas pessoas marcando as horas, vendo o que é que eles fazem, ver se eles estão a cumprir e tudo”, e as pessoas quando vinham ter comigo no princípio diziam que eu é que tinha a chave que era da retrete que tinha isto e aquilo, e eu sempre guardei isso com respeito. Ao fim de quatro anos quando fui para a tropa as pessoas chamavam-me por senhor, a idade dos senhores que era a dos meus avôs chamavam-me por Senhor José Duarte ou Senhor José, porque eu sempre tentei respeitar tentando cumprir mas também fazendo eles cumprir e eles...

Mesmo assim respeitavam...

Respeitavam e isso foi importante para mim, para minha motivação porque ainda hoje em dia há só um deles vivo, e ele passa sempre por mim e ele deve ter noventa anos e passa sempre por mim e chama-me Senhor José. E sempre tenho uma palavra de apreço.

Ainda fala com essas pessoas?

Sim, praticamente dessa altura só tenho uma pessoa viva, desses tempos só tenho uma pessoa viva.

E fala sobre a sua vida pessoal da carreira?

Às vezes falo, quando o encontro, de tempos a tempos, encontrei ele talvez já a um ano pra cá uma vez ...

E o que é que aprendeu com elas?

Aprendi muito, aprendi muito, aprendi que eu tinha que cumprir e fazer cumprir e as pessoas que eram meus chefes diziam que eu tinha que cumprir, e nessa altura nós tínhamos que cumprir, hoje em dia o empregado as vezes distorce aquilo que dissemos, mas nessa altura tinha-se que cumprir e isso eu tentei cumprir e fazer cumprir as coisas, e no fim as pessoas aceitavam.

Como é que escolhe os problemas a perseguir?

Como??

Como é que escolheu os problemas a perseguir?

Foi sempre pessoal que conversei, não muito mas com poucas palavras dizer o que era essencial, para fazer isto temos que fazer isto e não se por com muitas palavras para dar a volta sempre fui assim, uma pessoa frontal que digo que penso e é assim que é para fazer é assim que é para fazer. As vezes as decisões que se toma nem sempre são as mais correctas mas temos que tomar uma decisão, nas horas que é preciso tomar uma decisão temos que tomar.

Como é que promove a sua imagem?

O melhor possível dentro na vida empresarial e na vida do dia-a-dia sempre que passo na rua sou bem visto, gosto que as pessoas digam “olha fez isto fez aquilo”, se faço uma coisa nunca faço por mal faço sempre bem, sempre pelo melhor.

**E promove de alguma maneira a imagem da pessoa que o influenciou?
Neste caso aquelas pessoas mais velhas...**

Sempre, às vezes nas conversas que eu tenho faço sempre essas conversas, lembro que tal pessoa me ajudou, que tal pessoa fez isto, tal pessoa indicou-me isto e aquilo, e isto acho que foi importante para mim na minha carreira.

É importante para si ensinar e trabalhar com os jovens?

É muito, gosto de ver os jovens, tenho muitos jovens a trabalhar comigo sessenta, setenta jovens a trabalhar e aprecio a qualidade deles a motivação deles, e não é preciso trabalhar muito tempo com eles para saber se eles estão motivados para isto, para esta profissão ou não, eu sinto que eles gostam ou não gostam ou estão aqui só de passagem, vê-se logo que não há motivação, e através da observação ao fim de poucos dias de trabalho sabe-se quem é que está motivado, e essas pessoas que são mais motivadas com certeza que tento apoiar o máximo possível. Aquelas pessoas que não sentem interesse naquilo que fazem, ao fim do dia essas pessoas não merecem ser apoiadas, embora que as vezes tenhamos uma conversa ou outra, as pessoas que se vê que tem interesse, trabalham com gosto, fazem, procuram novas coisas, apresentam, isso é bom.

O que é que está interessado em transmitir-lhes?

Estou interessado que pelo menos na área que tenham uma boa relação com o cliente, que sejam abertos, mostrem um sorriso, que estejam sempre bem dispostos para o trabalho, e isso é importante pelo menos nesta área.

Porquê?

Porque é importante para o cliente, para o cliente também sentir que está em casa.

Como é que faz isso?

Dando pequenas palestras, por exemplo em cada evento que eu faça tenho sempre uma reunião com eles, e isto é para fazer desta maneira assim, assim e assim. Se escolhesse uma equipa, aquela equipa tem que produzir, como tudo, nós fazemos sempre o melhor, incentivo conversando um pouco com eles

cinco, dez minutos por cada evento e falo daquilo que têm que cumprir e isso quem está à frente das coisas faz.

Em cada evento tenta motivar...

Motivar para eles fazerem aquele tipo de trabalho e tem que fazer assim porque só com motivação que se consegue algo de bom.

Quando interage ou trabalha com um jovem estudante, consegue avaliar se ele irá deixar a área ou irá se tornar bem-sucedido?

Consigo, normalmente na maior parte dos casos consigo, eles as vezes também são abertos e dizem que “faço isto mas não é esta a minha profissão.” Eu trabalho até com pessoas licenciadas, trabalho com pessoas que fazem part-time licenciadas, já trabalhei com arquitectas, engenheiros, que vêm pedir porque não têm trabalho e pedem para fazer part-time. O futuro deles não é isto, mas há pessoas que vê-se que até têm interesse, são pessoas aguerridas que lutam pelo dia-a-dia, sabe-se que não é a área deles, agora muitos vêm pedir trabalho e ao ter uma pequena conversa com eles cinco, dez minutos sabemos qual a motivação deles para o futuro deles, se eles acreditam ou não.

E consegue ver as características dessas pessoas, que faça com que sejam bem-sucedidos?

Ahh consigo, consigo...

Pode dizer alguma?

A maior das pessoas que trabalham comigo, a maior parte dos funcionários mais antigos, tenho empregados há trabalhar a 23-24 anos e essas pessoas começaram a trabalhar do nada, do zero não sabiam.

Não tinham experiência...

Exactamente, e hoje trabalham são empregados que são encarregados, directores da minha empresa que começaram a trabalhar do zero...o director, o

chefe de sala, o chefe da cozinha todas essas pessoas começaram a trabalhar do zero.

E qual é as características que acha interessante ou importante?

A maneira pessoal deles, a maneira como eles se interessam pelo trabalho, as mãos que eles trabalham, os valores.

Reconhece pessoas que podem vir a ser excelentes no seu futuro trabalho?

Há muitas, muitas pessoas com boas qualidades, muita gente com boa qualidades com boas formações, hoje em dia encontra-se muito boa gente.

Não me pode dizer características que acha que eles têm?

Profissionalmente pode não ter ainda porque são jovens com dezassete anos, dezoito, vinte anos e que ao ter um pouco de conversa com eles vê-se logo que eles têm características boas para trabalhar nesta área. Eu ainda há pouco tempo tive um caso de uma pessoa que sei que tem motivação para isto, mas não tinha lugar para ele mas tentei arranjar um espaço, um trabalho para ele, e fiz isso com muitos não foi só ele. Ainda agora a poucos dias, uma pessoa motivada que gostava de trabalhar, não era empregado meu, fazia um part-time, e ele entretanto tenta arranjar trabalho noutra lugar qualquer, sem ser na minha empresa. As vezes as pessoas vem perguntar olha tens um rapaz, tu dizes que tens uma pessoa disponível, e eu tenho muita gente destas que fazem part-time. As vezes quando me perguntam digo que é para ir buscar tal pessoa que é boa para a tua empresa. Nestes dias aconteceu isso, e acontece muitas vezes.

E observa diferenças entre homens, mulheres, estudantes jovens?

Cada caso é um caso, numa recepção é sempre bom ter uma rapariga, acho que é bom, na limpeza, tenho empregadas de limpeza também raparigas, na área que é para carregar e descarregar mesas, cadeiras já é outra área tem que ter mais rapazes, é mais vocacionada para eles.

Observa essas diferenças a nível de interesses?

Não é de interesses é a nível de opção e do tipo de trabalho também que é, não quer dizer que não haja raparigas que carreguem e descarreguem, mas nunca têm a disponibilidade para fazer, agora no servir os clientes isso pra mim é indiferenciado, há rapazes com boas qualidades e há tanta rapariga também com boas qualidades.

E observa diferenças neste caso no ramo empresarial, entre as mulheres e homens, jovens?

Não, não há diferença entre homem e mulher, o tipo de trabalho de servir a mesa, de cozinha disto e daquilo. Não tenho distinção de dizer onde vou por um homem, ponho um homem quando é para fazer um tipo de trabalho que temos que é do serviço de catering que se pode fazer isso.

E observa diferenças a nível da excelência?

Sim, observo porque há pessoas que têm mais personalidade e outras menos personalidade.

Características individuais...E há diferença também na forma como eles abordam a aprendizagem?

Sim porque há muitos que mostram sempre interesse perguntando sempre mais alguma coisa, e há outros que falando com eles pouco tempo e vê-se que eles não mostram interesse, e essas pessoas também motiva-se uma vez, duas vezes. Há pessoas também parece que estão desmotivadas, e depois as vezes de um momento para outro explodem e são bons funcionários.

E isso há diferenças entre os jovens e os mais velhos?

Os meus pais as vezes diziam uma frase que era assim: “quando se tem uma árvore que não dá fruto nunca se corta pela raiz, corta-se um galho de um lado um galho de outro, a ponta por cima” pra ver se ela vai desenvolvendo, quando dá bicho é que se corta pelo troço, a árvore não dá fruto no primeiro ano, no

segundo, no terceiro, não se vai cortá-la, corta-se um galho de um lado um galho de outro, às vezes corta-se a ponta por cima para ela ficar mais ramada e ela de um momento a outro começa a dar fruto, e é isso que temos que fazer também, ir modelando.

Encontrou diferenças na forma como essas pessoas interagem com os outros, com os colegas?

Eu as vezes digo que é preciso ter uma certa diferença porque as pessoas cada qual tem que ter a sua personalidade própria mas temos que ter uma união, se tiver uma equipa a discutir uns com os outros, andar em guerras o trabalho não funciona, as vezes eu vejo eles falarem, até no dia-a-dia, fora do trabalho andam juntos, vão para a praia, vão fazer uma borga e eu gosto que isto aconteça, porque é uma maneira motivante para eles e que se sentem bem, e que a empresa crie condições para isso, não andar com disputas.

Encontra também diferenças na forma como eles definem o sucesso e as realizações?

O sucesso deles depende também deles, da maneira como são, eu não posso dizer, eu só posso ter um director, só posso ter um chefe de cozinha e há uns que dá-se a oportunidade para subir na carreira e há outros que são menos motivados, esses vão ficando por aqui, nem toda gente pode ser engenheiro, nem toda gente pode ter ajudantes. As vezes tento dar motivação “olha vai aparecer a tua oportunidade.” A maior parte desta gente, pelo menos nesta zona daqui a maior parte dos empresários da restauração, não digo todos mas sei lá dez, quinze empresários que estão ligados a restauração já foram meus empregados.

E observa também diferenças nos valores e objectivos pessoais?

Com certeza, quem lida com as pessoas vê logo as diferenças.

São diferentes entre os jovens e os mais velhos?

Há muitas diferenças entre uns e outros, depois tenta-se aproveitar as qualidades deles as diferenças que eles têm para pôr em cada sítio.

Na vida profissional também encontra diferenças?

Também, quando temos um evento qualquer para o tipo de pessoas que é, vamos por aquele tipo de empregado, para outro tipo de evento vai-se por aquele empregado pra ser diferenciado.

Qual o conselho que daria a um jovem sobre como equilibrar a vida privada? Isto é a família e outros assuntos não relacionados com o trabalho, com a vida empresarial?

É assim para tudo temos que ter tempo, tempo para estar com a família, tempo para estar no nosso trabalho no dia-a-dia, não se pode ir nem sempre ao mar nem sempre a serra, há tempo sempre para essas coisas. Agora não se pode estar sempre no trabalho nem se pode estar sempre em casa. A vida privada de casa às vezes influencia o trabalho e o trabalho influencia a vida de casa, isso também acontece comigo, as vezes não se sente bem, chega-se a casa mal-dispostos, dizer que não se transmite a vida particular das pessoas para o trabalho as vezes é relativo. Se eu trabalho com um empregado ou trabalho com um funcionário ao fim de cinco seis anos sei quando há um problema qualquer, vê-se na pessoa que há um problema, mas nunca se deve transmitir a vida particular para as empresas, mas isso as vezes acontece.

E acontece consigo?

Acontece.

Qual o conselho que daria aos jovens sobre a importância de outros tipos de habilidades para vida, qual a importância de ter habilidades?

Há tantas pessoas a trabalhar, quando temos trabalho aparece outro trabalho, há pessoas que só querem trabalho na hotelaria mas não aparece trabalho na hotelaria, mas quando aparecer um trabalho de pedreiro temos que ir a primeira coisa e depois de estar a trabalhar vai aparecer outras oportunidades,

quando se está sem fazer nada é que não vai aparecer. Há tantos empregados que já trabalharam comigo e depois foram para outras áreas, mas quando aparecer trabalho temos que aproveitar. O que aparece primeiro e depois, vai aparecer para a área que estão vocacionados.

Acha que é importante...

É importante estar a trabalhar, estar ocupado, bastante importante.

Qual é que acha que é a importância da carreira no início ou mais tarde na vida?

Hoje em dia é preciso ter a formação, quando eramos pequenitos, jovens, tirava-se a quarta classe e depois começava-se logo a trabalhar porque a vida era assim os pais tinham poucas possibilidades, hoje em dia são outros tempos, não tem nada a ver com estes tempos, e acho que as pessoas hoje devem ter a formação daquilo que querem para sua carreira e tirar o curso daquilo que for necessário procurando sempre o objectivo daquilo que vão ser no futuro.

Acha que é mais importante a pessoa especializar-se, tirar um curso, uma formação...

Mesmo que vá arranjar trabalho que não seja daquele curso, mas tirar sempre daquela área, daquela formação e procurar sempre aquilo que se vocacionou e gostava de fazer no futuro.

Em algum momento da sua vida os seus pais influenciaram a sua identidade pessoal e profissional?

Muito, muito.

De que forma?

Os meus pais não eram pessoas ligadas a hotelaria nem ao comércio e serviços, os meus pais eram agricultores com poucas possibilidades. A minha mãe hoje em dia acho que se sente realizada por me incentivar, de procurar de

todas as formas que eu seguisse aquela profissão. Os pais nessa altura ter um filho a trabalhar na vila (foi sempre na Ribeira Brava) era como se fosse hoje em dia ser licenciado era a mesma coisa, ter uma licenciatura e estar a trabalhar. Os pais davam sempre aquele ânimo que era para fazer sempre o possível para ser alguém. Os meus pais tiveram bastante influência.

**De que maneira os seus colegas foram importantes para o seu sucesso?
Para a sua identidade pessoal e profissional?**

Muito, os colegas são importantes para a vida, porque tive tantas pessoas conhecidas e amigas, até sócios que me ajudaram bastante na vida empresarial.

Pode dar um exemplo?

Era um jovem de vinte e poucos anos e ter um empresa, as vezes não se pensa bem mas ter pessoas mais velhas a dizer “olha isto não se faz assim porque tenho a experiência da profissão de empresário,” iam corrigindo, e acho que só assim é que foi bom, e foi bom para mim porque foi uma chamada de atenção.

Eles influenciaram para ter o sucesso que tem agora...

Exactamente.

De que maneira pensa que o apoio familiar foi importante em ajuda-lo a tornar-se na pessoa que é?

Bastante importante, hoje em dia o apoio familiar é importante porque a dificuldade que temos no dia-a-dia nas empresas é preciso o apoio familiar de todas as formas, eles incentivam. Os meus filhos não estão nesta área d negócios mas quase todos dias falam comigo perguntam pelo negócio, se correu bem os fins de semana, os casamentos, se os eventos correram bem, como é que foi a aderência das pessoas, o que é que as pessoas disseram, e isso é importante, é sempre motivante saber que a família quer saber como as coisas estão a decorrer.

Eles influenciaram muito a sua vida?

Influenciam o dia-a-dia, dão-me sempre animo.

Como passava a maior parte do seu tempo livre quando era criança? Que tipo de actividades gostava de fazer? Parentes, irmãos, sozinho?

Não, sou filho único e tinha amigos de escola e passávamos o nosso tempo a jogar a bola, pra qui pra acolá, eramos crianças com cinco seis anos, depois também já tinha certa idade...hoje em dia os pais praticamente não podem dizer ao filho para fazer isto fazer aquilo, mas os meus pais eram agricultores e tinha que fazer isto e aquilo, mesmo com cinco, seis, sete anos já tinha que levantar de manhã para trazer o leite da vaca para a desnatadeira. Nos tempos livres era jogar a bola, brincar com os amigos fazer aquele tipo de descontração que tinha-se nessa altura.

Ou seja, trabalhava mas também brincava...E era sozinho, com amigos?

Não, era com amigos..

De que maneira o seu cônjuge e filhos influenciaram os seus objectivos e carreira?

Não casei muito cedo, casei já mais tarde com trinta anos, já a minha carreira estava definida. O princípio da empresa de hotelaria foi mais tarde, por exemplo a minha mulher ajudou e ajuda bastante na empresa, os filhos...não influenciaram pois já tinha a carreira, já tava lançada.

Parte C – Hábitos de Trabalho / Insights**De onde normalmente vem as ideias para seu trabalho? De leituras, trabalhos anteriores, da experiência de vida?**

Da experiência de vida, do dia-a-dia. Estamos sempre a aprender uma coisa nova todos dias, estamos sempre a aprender, e com essas ideias, com essas coisas novas que vão aparecendo. Depois ir aqui ou ir lá fora, e saber o que os

outros estão a fazer, todos temos que ter alguma coisa inovadora senão a empresa perde-se.

E de conversas também com os seus funcionários?

Também, sempre todos dias, saber o que é que aconteceu, o que é que se passou se há alguma coisa mal, depois aconselhar sempre.

E depois daí também vem ideias para o seu trabalho?

Vem ideias para mudar alguma coisa se for preciso mudar.

O que determina qual o projecto ou problema a desenvolver quando acaba o outro? Quando o outro já está completo?

Quando acabamos uma coisa temos que começar com outra. Não sei se está a falar dos projectos de futuro, não tenho muitos projectos, tenho o projecto da hotelaria, tenho o projecto da restauração e agora a uns anos para cá a uns quatro, cinco anos para cá o projecto do *catering*, e isso obriga a um certo esforço extra porque só estar aqui ou só estar na encumeada não dá, porque fazemos sete, oito, nove, dez eventos fora e é preciso ir aos locais, saber as condições que tem, as coisas todas. Ainda esta semana por exemplo estive no evento do Panda, estive na festa do pêro e é preciso ir lá saber, eu nunca tinha feito o evento do Panda, fui lá fazer, saber o que era preciso, saber se adaptar. Tem que ter outras ideias, daquilo que foi feito e o que é para fazer no futuro, para que se alguma coisa que não correr tão bem possa ser rectificada.

O que é que o levou a envolver-se ou a iniciar a empresa de catering?

Porque as pessoas foram chamando para pequenas coisas, depois quando vi que havia uma falta de alguém que, pelo menos nesta zona daqui, fizesse alguma coisa do serviço de catering, que as vezes vinham do funchal e hoje em dia tenta-se que não se façam as coisas só no funchal mas nessa altura havia tanta gente a perguntar “olha vai a minha casa fazer isto, vai a tal lugar fazer aquilo”, e é preciso criar condições, com carro, com material, equipamento tanta coisa que é necessário, as coisas foram aumentando e as

exigências, depois o número de pessoas cresceu, eu já cheguei a fazer onze mil pessoas num dia.

Sentiu que havia espaço na Madeira para abrir?

Havia espaço na Madeira, sentia que havia espaço na Madeira para esse tipo de trabalho.

Houve alturas em que foi difícil decidir o que fazer a seguir?

As que encontro dou sempre a volta por cima, se as coisas correrem menos bem hoje não quer dizer que não volte hoje ao trabalho, acho que volto mais cedo, procurar fazer outro tipo de coisa, uma ideia nova.

Houve alguma altura em que fosse difícil para si saber o que fazer a seguir?

Não, não.

Sempre teve ideia do que fazer a seguir?

Sempre tive a ideia como se vai dar a volta na ocasião, sou uma pessoa que não gosto de fazer as coisas logo, paro para pensar, reflectir, as vezes estar só. Acho que não, nunca senti dificuldades para resolver.

O quanto é importante a racionalidade ou a intuição no seu trabalho?

É importante ter intuição, prever as coisas, o que é que vai acontecer, olhas para um evento qualquer e vai-se pensado em tudo o que vai acontecer, a intuição de saber, de ir ao encontro das pessoas, ao encontro daquilo que as pessoas precisam.

Pensa mais ou age mais por impulso?

Não, penso mais.

Então pode-se dizer que não existe outros estilos é sempre mais a racionalidade...

É momentâneo, pensasse na ocasião, quando eu faço as coisas têm que estar todas pensadas. Há um projecto para aquele tipo de evento, para aquele tipo de coisas.

Acha que é importante ir com os seus palpites ou confiar nos seus instintos? Ou eles estão normalmente errados ou são enganosos?

Não, os palpites normalmente com a nossa experiência de vida temos que ter os nossos palpites, saber aquilo que vamos fazer.

E normalmente está certo? Ou já teve alguns momentos em que os palpites estavam errados?

Nem tudo o que se pensa, que se faz da certo não é, é como tudo há altos e baixos, temos que fazer sempre o melhor para que as coisas correm bem, mas nem sempre isso acontece, em tudo na vida há altos e baixos. Tem acontecido mais os momentos altos.

Tem mais sucesso com uma abordagem mais rigorosa e metódica no seu trabalho?

Com certeza, a abordagem tem que ser boa para que o cliente fique convencido que somos capazes de fazer aquele tipo de trabalho.

Pensa em trabalho durante as suas horas de lazer?

Sim, estou sempre a pensar em trabalho, sempre a pensar no trabalho.

E alguma vez teve uma ideia importante durante esse tempo?

Tenho tantas ideias, nunca estou sem pensar no trabalho, as vezes estou a ver o futebol, que é a minha paixão ai consigo estar longe das coisas, de resto se estou a conduzir o carro, se estou a passear, estou a pensar no trabalho, sempre a pensar nas coisas que é preciso fazer, o que é que vai acontecer, como é que vai ser.

Quantas horas de sono tem normalmente?

Seis.

Tende a fazer o seu melhor trabalho da manha cedo ou a noite?

De manhã, sempre de manhã. Gosto de levantar de manhã estar no escritório por volta das oito horas, as vezes mais cedo quando é necessário, de tarde faço o meu trabalho quase andar aqui e acolá, agora pensar fazer as coisas, de projectar as coisas sempre de manhã sempre.

Já alguma vez teve uma ideia útil enquanto estava deitado na cama ou durante o sono?

Às vezes acordamos e não conseguimos dormir, as vezes é difícil temos de tentar. As vezes temos ideias, acordamos e começamos com ideias, amanhã vou por isto em acção vou experimentar isto, as vezes acontece estou sempre a trabalhar.

Como procede acerca de uma ideia projecto?

As vezes aconselho-me, aconselho depende de cada coisa que aconteça se for mais variado vou fazer isto, o que é que vocês dizem, depois nas ideias a última palavra é sempre minha, mas as vezes pergunto a três quatro pessoas aquilo que devia fazer, aquilo que se faz. As vezes estamos a pensar uma coisa mas há outras opções, há outra maneira e isso é bom sempre ter alguma ideia de alguém porque a última palavra é sempre minha. Tento aconselhar-me sempre.

E escreve rascunho das ideias?

Muitos, muitos ai Jesus.

E com que frequência escreve?

É quase todos os dias faço muitos rascunhos, desde que eu tenha um pedaço de tempo livre, estou a pensar uma coisa qualquer faço rascunhos.

E costuma reescrever muitas vezes?

Ahh..nos dias de manhã chego aqui e digo “bem isto não interessa vai para o lixo, isto não interessa vai pro lixo, isto não interessa vai pro lixo”

Os rascunhos que tinha feito previamente?

Exactamente, faço muitos, tenho aqui tantos, tantos vou fazendo rascunhos.

E depois divulga o seu trabalho logo de seguida ou espera um pouco?

Racionaliza ou faz logo o trabalho?

Tenho que pensar primeiro, reflectir primeiro.

E pode descrever o seu método de trabalho?

Sou muito rigoroso e exijo muito de mim próprio, exijo muito muito. As vezes sou stressado, exijo muito, sou rigoroso para mim. Para mim é primeiro trabalho segundo trabalho terceiro trabalho, as vezes digo que a família esta em terceiro lugar. Na minha vida a palavra trabalho é sagrada se eu não trabalhasse os meu filhos hoje não podiam ser licenciados não podiam estar a trabalhar porque se o pai não exigisse tanto pra eles terem condições. Para eles terem condições o pai teve que trabalhar muito. Eu também exijo deles a mesma coisa, “vocês é trabalhar trabalhar trabalhar”, não é que despreze os filhos que despreze a mulher e tudo mas eu todos dias trabalho, tenho filhos que a um ano não vejo, a um ano, embora fale com eles todos dias, Nos momentos difíceis temos que trabalhar, os tempos não são bons e temos que trabalhar muito, trabalhar muito todos dias.

Não tem fins de semana?

Não, posso tirar um dia de tarde, mas todos os dias estou no escritório, as duas horas da manha estou aqui todos dias no escritório, não tenho hora para chegar a casa, é as duas três horas da manhã. De manhã levanto-me sete horas, um quarto para as sete, tomo banho. Ir para o trabalho é preciso sacrifícios, os tempos são difíceis temos que trabalhar mais.

Acorda vem pra cá faz o seu trabalho...

Atendo as pessoas, faço compras, faço pagamentos, faço contratos preparo tanta coisa, eu tenho sempre um plano. Tenho uma vida de serviço aqui, à segunda feira as vezes fico com a parte da tarde e tento organizar as coisas tudo o que foi feito nos fins de semana, saber como é que correu as coisas, saber alguns relatórios que eles me fizeram, receber as coisas que é necessário e tudo. Terça e quarta por exemplo atendo clientes, às vezes de manhã até ao meio dia temos vinte e tal pessoas de dez em dez minutos tenho uma pessoa para atender.

Como decide qual o email a responder, entrevistas a fazer?

Tenho sempre um plano, um vem as nove e meia outro vem as dez, outro vem as onze para não ficar aqui muito tempo a espera porque as vezes as pessoas desesperam não é?

E normalmente aceita fazer entrevistas? Aceita falar com as pessoas?

Sim, sim sim.

Prefere trabalhar sozinho ou em equipa?

Há coisas que eu não gosto de trabalhar sozinho, por exemplo gosto de trabalhar no meu escritório sozinho, e outras vezes a par de reuniões e tudo tenho que ter outra pessoa a acompanhar, agora não me dou por exemplo a minha mulher está aqui a trabalhar e pego nas minhas coisas vou lá para cima para o computador e faço o meu trabalho num instante sozinho, gosto de estar a pensar gosto de estar a concentrado naquilo que estou a fazer.

Em geral de que forma o seu trabalho agora é diferente da forma como trabalhava a vinte anos atrás?

Muito diferente, não tem nada a ver, muito muito diferente, temos que estar sempre a evoluir o dia-a-dia, não tem nada a ver os métodos de trabalho são outros, mas tento acompanhar sempre a evolução de tudo o que é preciso. Nunca pensei sequer trabalhar com computador hoje em dia quase que é

obrigatório para minha vida profissional saber trabalhar, hoje em dia quem não sabe trabalhar com computador quase que não sabe ler.

E houve alguma mudança ao longo dos anos na intensidade do seu envolvimento na área empresarial?

Sim houve uma época menos intensa, esta agora por exemplo não é tão intensa porque não se sabe o que vai acontecer amanhã então neste momento os projectos estão consolidados as coisas estão andar normalmente e não, não há muitos projectos para o futuro.

Há mudanças no modo como pensa e sente sobre isso?

Temos que mudar, temos que mudar conforme as circunstâncias, que mudar os nossos métodos, se as coisas não estão a correr bem temos que mudar para outras coisas.

Experienciou alguma mudança de paradigma no seu trabalho? Algum modelo?

Aquilo que temos que mudar, aquilo que eu tinha dito, mudar conforme as circunstâncias que acontecem, se acontece uma coisa qualquer temos que mudar.

Mudar consoante...

Porque isto é assim é, eu não posso obrigar a pessoa, temos que ir ao encontro da pessoa e “olha a minha ideia é esta tu tens que...” temos que mudar as nossas ideias, eu tenho um trabalho para fazer isto tem que ser feito assim, embora eu aconselhe.

Parte D - Estruturas Atencionais e Dinâmicas

No presente quais áreas ou desafios vê como as mais importantes para si?

Cada vez somos mais exigentes.

Acha que a exigência é importante?

É importante porque temos que ter mais exigência pra tudo, porque os tempos que correm para chegar a bestial é preciso um longo caminho, para chegar a besta é um minuto só, é um minuto.

E quais são as áreas, há alguma área assim que agora o chame a atenção? Que o estimule?

O meu trabalho pra mim é estimulante, eu fazer um trabalho e as pessoas telefonarem, como hoje já recebi uma chamada a dizer assim “olha tu fizeste um bom trabalho” ou “os teus funcionários fizeram um trabalho que foi espectacular”, e isto pra mim é estimulante, ainda hoje recebi duas ou três chamadas pessoas que estiveram, foi maravilhoso, correu bem e foi estimulante.

Neste caso, é essa área que ocupa maior parte do seu tempo e energia?

30% do tempo.

E o que é que ocupa então o seu tempo e energia? Os outros 70%?

30% tenho aqui isto (restaurante) que ocupa algum tempo também não muito tempo, depois tenho a parte do hotel que ocupa mais trinta e os outros trinta tenho o serviço interno de multieventos, casamentos que é preciso coordenação, compras e essas coisas todas que sejam necessárias, tenho o tempo quase sempre programado, estou aqui mas ao meio dia tenho que estar lá em cima porque já tenho pessoas a minha espera já meio dia lá em cima por exemplo.

E o que é que faz em relação a isso? Faz uma investigação de campo? De domínio? Reflecte sobre essas áreas?

É preciso reflectir o que se vai fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar

alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente fique sempre cada vez mais satisfeito.

E faz isso essencialmente por causa do sentido da responsabilidade, ou porque gosta de o fazer?

Pela responsabilidade, é muita responsabilidade que nós temos, para empresa e também para a própria imagem.

Sente que é importante ter o respeito e ter um trabalho bem feito.

Sim, sim

Como é que isto tem mudado ao longo dos anos? Tem-se mantido igual?

Não, tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja uma cortina mudar é preciso fazer alguma mudança para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.

Mas sempre sentiu a responsabilidade e a importância de satisfazer do cliente?

Pois, com tanta coisa as vezes é impossível dizer, quando fazemos um evento para duas ou três mil pessoas dizer que estão satisfeitas, que o comer estava bom mas em 99% dos casos as pessoas ficam sempre satisfeitas, o empregado diz, quem trabalha lá, as vezes estão 150 pessoas um empregado pode responder alguma coisa que não vai ao encontro, há sempre aquele motivo do cliente chegar ao pé de mim e dizer “olha sabes que o empregado disse-me isto” e pronto olha vou chamar atenção ao empregado, o empregado às vezes diz que não, são momentos são coisas muito menores para o tipo de trabalho.

Está planeando fazer alterações na maneira como trabalha activamente na área empresarial?

Mudar sempre no dia-a-dia, mudando sempre dia-a-dia para que o cliente sintasse cada vez mais bem satisfeito.

Ou seja planeia consoante...

A evolução das coisas.

Exactamente...

Se tivesse falado consigo a trinta anos atrás, que visões diferentes do mundo e de si próprio teria?

O mundo deu muita volta, muita, a trinta anos atrás as coisas eram completamente, completamente diferentes do que hoje em dia, a maneira de trabalhar, a maneira de estar, a maneira de servir, tudo mudou tudo, foi uma evolução bastante grande quer para o turismo, para o cliente próprio, o cliente natural de cá. Tudo evoluiu muito, os métodos são completamente desiguais de essa altura para agora.

Se pudesse voltar atrás voltaria a fazer o mesmo percurso até agora?

Ahh quase que sim, não estou arrependido do percurso que fiz, podia mudar alguma coisa se pudesse ter mudado algumas coisas mas acho que de resto.

Houve objectivos pessoais que tenham sido especialmente significantes para si ao longo da sua carreira?

Os objectivos é sempre mais alguma coisa, é sempre mais sempre mais, mas ainda não estão todos alcançados mas fazemos o possível.

Há algum objectivo especial? Ou mais importante?

Sempre ideias novas, mas isto houve um, há três ou quatro anos que as coisas mudaram muito, então temos que adaptar as novas fraquezas do país, as novas escassez da europa e da própria Madeira. Para objectivos que eu tinha de investir mais e procurar mais, acho que neste momento não se prevê, como isto esta, não estou realizado por esse motivo.

Como é que começou o seu interesse neste objetivo?

Porque acho que as coisas exigem, as coisas no dia-a-dia exigem que se faça alguma coisa não é, acho que se eu tenho uma coisa procuro sempre ser outra coisa, fazer mais alguma coisa, acho que é pela realização pessoal.

Como se desenvolveu ao longo do tempo os objectivos?

Foram acontecendo, os objectivos foram acontecendo passo a passo, não é fazer projecto de uma vez só, fui fazendo por exemplo tenho uma casa para cinquenta e quatro comecei com seis passei para doze, vinte, trinta, quarenta, cinquenta, comecei a desenvolver a contactar fui desenvolvendo sempre aos poucos conforme as exigências.

Que importância tiveram esses objectivos para se formar excelente no seu trabalho?

Como lhe digo sou sempre exigente, mais exigente de mim próprio.

Os trabalhos também proporcionaram que se torna-se mais exigente?

Eu tinha que ser mais exigente, sempre mais exigente.

Obrigada.

Anexo C

Tabela 1
Quadro da análise de conteúdo - personalidade

Teoria	Dimensão	Categoria	Itens analisados
<p>Um outro estudo, realizado por Brown (1996 cit. por Boudreau, Boswell & Judge, 2001) conclui que, os indivíduos que se envolvem mais com o trabalho estão mais propensos a ter uma elevada auto-estima e forte ética de trabalho.</p>	<p>Personalidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Estabilidade emocional -Assertividade -Motivação -Auto-estima -Ética de trabalho -Bem-estar -Auto-eficácia -Persistência -Auto-realização 	<p>“As vezes as decisões que se toma nem sempre são as mais correctas mas temos que tomar uma decisão, nas horas que é preciso tomar uma decisão temos que tomar.”</p> <p>“Hoje em dia o apoio familiar é importante porque a dificuldade que temos no dia-a-dia nas empresas é preciso o apoio familiar de todas as formas, eles incentivam. Os meus filhos não estão nesta área de negócios mas quase todos dias falam comigo perguntam pelo negócio, se correu bem os fins de semana, os casamentos, se os eventos correram bem, como é que foi a aderência das pessoas, o que é que as pessoas disseram, e isso é importante, é sempre motivante saber que a família quer saber como as coisas estão a decorrer.”</p> <p>“(…) casei já mais tarde com trinta anos, já a minha carreira estava definida. O princípio da empresa de hotelaria foi mais</p>

			<p>tarde, por exemplo a minha mulher ajudou e ajuda bastante na empresa, os filhos não influenciaram pois já tinha a carreira, já estava lançada.”</p> <p>“(…) o meu trabalho pra mim é estimulante, eu fazer um trabalho e as pessoas me telefonarem como hoje já recebi uma chamada a dizer assim “olha tu fizeste um trabalho” ou “os teus funcionários fizeram um trabalho que foi espectacular”, e isto pra mim é estimulante, ou acho que as pessoas...ainda hoje recebi duas ou três chamadas de pessoas que estiveram lá e disseram que foi maravilhoso que correu bem e foi estimulante.”</p> <p>“(…) não, tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja mudar uma cortina é preciso fazer alguma mudança, para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.”</p> <p>“(…) mudar sempre no dia-a-dia, mudando sempre dia-a-dia para que o cliente sintasse cada vez mais bem satisfeito.”</p>
--	--	--	---

			<p>“(...) foram acontecendo, os objectivos foram acontecendo passo a passo, não é fazer projecto de uma vez só, fui fazendo por exemplo tenho uma casa para cinquenta e quatro, comecei com seis passei para doze, vinte, trinta, quarenta, cinquenta, comecei a desenvolver a contactar, fui desenvolvendo sempre aos poucos conforme as exigências.”</p>
<p>Através da análise de vários estudos que abordam o tema da excelência, salienta-se o facto de serem os factores pessoais e contextuais que contribuem para a excelência (Araújo, Cruz & Almeida, 2007; Ericsson, Roring, & Nandagopal, 2007; Gagne, 2007; Gould <i>et al.</i>, 2002; Lubinski, Benbow, Webb & Bleske-Rechek, 2006; Staudinger, Maciel, Smith, & Baltes, 1998, cit. por Araújo, Cruz & Almeida, 2011). Em relação a estes factores pessoais, “destacam-se as características da personalidade (abertura à</p>	<p>Personalidade</p>		<p>“(...) acho que era importante os jovens saberem, conhecerem as pessoas que trabalham, as pessoas que têm empresas, e saber qual é o projecto que eles têm e depois então encaminhar-se, não meter-se logo nos projectos, porque as vezes a maior parte desses jovens nem sequer têm a experiência dum ramo e metem-se na vida empresarial o que é complicado.”</p> <p>(...) eram sempre pessoas amigas que aconselhavam para fazer, ir mais além, acho que as pessoas viam em mim certas qualidade, houve pessoas que me ajudaram bastante.”</p> <p>“(...) comecei muito novo comecei com treze anos.”</p>

<p>experiência, conscienciosidade, auto-confiança e auto-eficácia), motivacionais (orientação para a tarefa, forte empenho e tempo na tarefa), cognitivas (elevadas capacidades de planeamento, raciocínio, criatividade e metacognição) e afectivas (estratégias de <i>coping</i>, paixão pelo trabalho/tema)” (p. 256). No que diz respeito aos factores contextuais, evidencia-se o papel que as figuras de referência têm a nível do investimento nas tarefas, na motivação e na perseverança. Estas figuras de referência são os pais, pares, professores e treinadores.</p> <p>O facto de o indivíduo começar cedo no ramo empresarial através da prática deliberada e do treino intensivo são características que contribuem para a mestria. Também, as expectativas positivas criadas</p>			<p>“(…) a minha família, os meus pais ajudaram-me bastante na motivação para seguir e a ter orgulho no meu trabalho, incentivaram-me bastante.”</p> <p>“(…) como os meus pais incentivaram e depois comecei a gostar, levei a vida adiante.”</p> <p>“(…) o administrador disse dois, três meses depois “ tu quase que és encarregado destas pessoas marcando as horas, vendo o que é que eles fazem, ver se eles estão a cumprir e tudo”, e as pessoas quando vinham ter comigo no princípio diziam que eu é que tinha a chave que era da retrete que tinha isto e aquilo, por me incentivar, de procurar de todas as formas que eu seguisse aquela profissão. Os pais nessa altura ter um filho a trabalhar na vila (foi sempre na Ribeira Brava) era como se fosse hoje em dia ser licenciado era a mesma coisa, ter uma licenciatura e estar a trabalhar. Os pais davam sempre aquele ânimo que era para fazer sempre o possível para ser alguém. Os meus pais tiveram bastante influência.”</p>
---	--	--	---

<p>em relação ao talento do indivíduo podem ser um factor impulsionador para o aparecimento de oportunidades e que por isso ajudam no desenvolvimento da excelência (Araújo, Cruz & Almeida, 2011).</p>			<p>“(…) era um jovem de vinte e poucos anos e ter um empresa, as vezes não se pensa bem mas ter pessoas mais velhas a dizer “olha isto não se faz assim porque tenho a experiência da profissão de empresário,” iam corrigindo, e acho que só assim é que foi bom, e foi bom para mim porque foi uma chamada de atenção.”</p> <p>“(…) hoje em dia o apoio familiar é importante porque a dificuldade que temos no dia-a-dia nas empresas é preciso o apoio familiar de todas as formas, eles incentivam. Os meus filhos não estão nesta área de negócios mas quase todos dias falam comigo perguntam pelo negócio, se correu bem os fins de semana, os casamentos, se os eventos correram bem, como é que foi a aderência das pessoas, o que é que as pessoas disseram, e isso é importante, é sempre motivante saber que a família quer saber como as coisas estão a decorrer.”</p> <p>“Tenho tantas ideias, nunca estou sem pensar no trabalho, as vezes estou a ver o futebol, que é a minha paixão ai consigo estar longe das coisas, de resto</p>
---	--	--	--

			<p>se estou a conduzir o carro, se estou a passear, estou a pensar no trabalho, sempre a pensar nas coisas que é preciso fazer, o que é que vai acontecer, como é que vai ser.”</p> <p>“(…) é importante porque temos que ter mais exigência pra tudo, porque os tempos que correm para chegar a bestial é preciso um longo caminho, para chegar a besta é um minuto só.”</p> <p>“...(restaurante) que ocupa algum tempo também, não muito, depois tenho a parte do hotel que ocupa mais trinta e os outros trinta tenho o serviço interno de multieventos, casamentos que é preciso coordenação, compras e essas coisas todas que sejam necessárias, tenho o tempo quase sempre programado”</p> <p>“(…) é preciso reflectir o que vou fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente fique sempre cada vez mais satisfeito.”</p>
--	--	--	--

			<p>“(...) pela responsabilidade, é muita responsabilidade que se tem, para empresa e também para a própria imagem.”</p> <p>“(...) foram acontecendo, os objectivos foram acontecendo passo a passo, não é fazer projecto de uma vez só, fui fazendo por exemplo tenho uma casa para cinquenta e quatro, comecei com seis passei para doze, vinte, trinta, quarenta, cinquenta, comecei a desenvolver a contactar, fui desenvolvendo sempre aos poucos conforme as exigências.”</p>
<p>Que têm todas as suas necessidades supridas podem experimentar sentimentos de frustração se o seu talento e as suas capacidades não forem aproveitados e se não se sentirem realizados.</p>	<p>Personalidade</p>		<p>“É de ser empresário de hotelaria.”</p> <p>“Quando eu criei a minha empresa própria, foi um momento importante para mim porque senti que tinha que trabalhar e que a partir daí contava comigo e com as pessoas amigas, mas tinha que ter alguma coisa importante.”</p> <p>“Quando acabamos uma coisa temos que começar com outra. Não sei se está a falar dos projectos de futuro, não tenho muitos projectos, tenho o projecto da hotelaria.”</p>

			<p>“(...) não estou arrependido do percurso que fiz, podia mudar alguma coisa se pudesse ter mudado algumas coisas mas acho que de resto.”</p> <p>“(...) não tenho muitos projectos, tenho o projecto da hotelaria, tenho o projecto da restauração e agora a uns anos para cá a uns quatro, cinco anos para cá o projecto do <i>catering</i>(...)”</p> <p>“(...)temos que adaptar as novas fraquezas do país, as novas escassez da europa e da própria Madeira. Para objectivos que eu tinha de investir mais e procurar mais, acho que neste momento não se prevê, como isto esta, não estou realizado por esse motivo.”</p>
<p>Maslow conclui que os indivíduos auto-realizados têm as seguintes características: i) eles têm uma percepção mais eficiente da realidade e relações mais satisfatórias com ela; ii) desenvolvem uma aceitação (de si, dos outros e da natureza); iii) têm espontaneidade, simplicidade</p>	<p>Personalidade</p>		<p>“A minha persistência, a disponibilidade para estar sempre presente no trabalho (...)”</p> <p>“(...) acho que da vida empresarial, quem trabalha nas empresas tem dificuldades(...)”</p> <p>“Muitas vezes rectificando alguma coisa que os clientes aconselham e rectificando aquilo que é necessário rectificar.”</p>

<p>e naturalidade; iv) concentram-se no problema, e não se centram em torno do ego; v) têm qualidade de desprendimento e necessidade de privacidade; vi) autonomia, independência em relação à cultura e ao meio ambiente; vii) Há uma pureza permanente de apreciação, além de experiências místicas e culminantes”; viii) há um sentimento de parentesco com os outros; ix) relações interpessoais mais profundas e mais intensas; x) a estrutura de caráter democrático sempre está presente; xi) há sempre um discernimento entre os meios e os fins, entre o bem e o mal; xii) desenvolvem um senso de humor filosófico e não hostil; xiii) criatividade auto-realizadora e, xiv) resistência à aculturação, ou seja, a transcendência a qualquer cultura específica”</p>			<p>“Os tempos foram outros, também era difícil naquela altura, sempre fui uma pessoa que se dedicou e que queria ter algo mais que um projecto pequenino, com uma sociedade e com muito trabalho mas esperei quinze anos para ter uma empresa.”</p> <p>“Sempre altos e baixos no dia-a-dia, mas...sem ter desmotivado “ olha vou deixar isto tudo”, não, eu chego a casa no outro dia levanto-me e já é outro novo dia.”</p> <p>“(...) é preciso ter uma certa diferença porque as pessoas cada qual tem que ter a sua personalidade própria mas temos que ter uma união,”</p> <p>“Quando eu criei a minha empresa própria, foi um momento importante para mim porque senti que tinha que trabalhar e que a partir daí contava comigo e com as pessoas amigas, mas tinha que ter alguma coisa importante.”</p> <p>“Nunca faço ideia dos menos importantes na vida, não dou relevância a esses menos importantes, tento esquecer as coisas negativas, tento focar sempre nas positivas.”</p> <p>“(...) como os meus pais incentivaram e depois comecei a gostar, levei a vida</p>
--	--	--	--

			<p>adiante...pensei sempre ter algo de meu, quando eu puder vou ter alguma coisa de meu, e isso é importante.”</p> <p>“(...) hoje em dia há só um deles vivo, e ele passa sempre por mim e ele deve ter noventa anos e passa sempre por mim e chama-me Senhor José. E sempre tenho uma palavra de apreço.”</p> <p>“(...) sempre fui assim, uma pessoa frontal que digo que penso e é assim que é para fazer é assim que é para fazer.”</p> <p>“Se escolhesse uma equipa, aquela equipa tem que produzir, como tudo, nós fazemos sempre o melhor, incentivo conversando um pouco com eles cinco, dez minutos por cada evento e falo daquilo que têm que cumprir e isso quem está à frente das coisas faz.”</p> <p>“(...) as vezes eu vejo eles falarem, até no dia-a-dia, fora do trabalho andam juntos, vão para a praia, vão fazer uma borgia e eu gosto que isto aconteça, porque é uma maneira motivante para eles e que se sentem bem, e que a empresa crie condições para isso, não andar com disputas.”</p>
--	--	--	---

			<p>“Da experiência de vida, do dia-a-dia. Estamos sempre a aprender uma coisa nova todos dias, estamos sempre a aprender, e com essas ideias, com essas coisas novas que vão aparecendo.”</p> <p>“Quando acabamos uma coisa temos que começar com outra.”</p> <p>“As que encontro dou sempre a volta por cima, se as coisas correrem menos bem hoje não quer dizer que não volte hoje ao trabalho, acho que volto mais cedo, procurar fazer outro tipo de coisa, uma ideia nova.”</p> <p>Sempre tive a ideia como se vai dar a volta na ocasião.”</p> <p>“(…) há sempre aquele motivo do cliente chegar ao pé de mim e dizer “olha sabes que o empregado disse-me isto” e pronto olha vou chamar atenção ao empregado, o empregado às vezes diz que não, são momentos são coisas muito menores para o tipo de trabalho.”</p> <p>“(…) temos que adaptar as novas fraquezas do país, as novas escassez da europa e da própria Madeira. Para</p>
--	--	--	---

			objectivos que eu tinha de investir mais e procurar mais, acho que neste momento não se prevê, como isto esta, não estou realizado por esse motivo.”
São democráticos e procuram fazer o bem sempre tendo em conta os outros, não procuram atingir os fins sem olhar aos meios são criativos e subsistem ao conformismo imposto pela sociedade e pela cultura.	Personalidade		<p>“Se escolhesse uma equipa, aquela equipa tem que produzir, como tudo, nós fazemos sempre o melhor, incentivo conversando um pouco com eles cinco, dez minutos por cada evento e falo daquilo que têm que cumprir e isso quem está à frente das coisas faz.”</p> <p>“Aquilo que temos que mudar, aquilo que eu tinha dito, mudar conforme as circunstâncias que acontecem, se acontece uma coisa qualquer temos que mudar.”</p> <p>“(…) tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja uma cortina mudar é preciso fazer alguma mudança para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.”</p> <p>“(…) há sempre aquele motivo do cliente chegar ao pé de mim e dizer “olha sabes que o empregado disse-me isto” e pronto olha vou chamar atenção ao empregado,</p>

			<p>o empregado às vezes diz que não, são momentos são coisas muito menores para o tipo de trabalho.”</p> <p>“Mudar sempre no dia-a-dia, mudando sempre dia-a-dia para que o cliente sinta-se cada vez mais bem satisfeito.”</p> <p>“(…) temos que adaptar as novas fraquezas do país, as novas escassez da europa e da própria Madeira. Para objectivos que eu tinha de investir mais e procurar mais, acho que neste momento não se prevê, como isto esta, não estou realizado por esse motivo.</p> <p>“Porque acho que as coisas exigem, as coisas no dia-a-dia exigem que se faça alguma coisa não é, acho que se eu tenho uma coisa procuro sempre ser outra coisa, fazer mais alguma coisa, acho que é pela realização pessoal.”</p>
Na teoria sociocognitiva as competências ou aptidões são definidas como a capacidade do indivíduo em lidar e resolver os problemas da vida	Personalidade		<p>“As exigências são cada vez maiores e é preciso ter o projecto bem assente, saber o que é que está a fazer, porque hoje em dia as coisas tão muito dificultadas em todas as áreas, na área da banca, na área comercial, os tempos são difíceis é preciso ter mesmo um projecto que seja bom que tenha ideias, porque senão é uma situação que está muito complicada neste momento.”</p>

			<p>“As que encontro dou sempre a volta por cima, se as coisas correrem menos bem hoje não quer dizer que não volte hoje ao trabalho, acho que volto mais cedo, procurar fazer outro tipo de coisa, uma ideia nova.”</p> <p>“Temos que mudar, temos que mudar conforme as circunstâncias, que mudar os nossos métodos, se as coisas não estão a correr bem temos que mudar para outras coisas.”</p> <p>“Aquilo que temos que mudar, aquilo que eu tinha dito, mudar conforme as circunstâncias que acontecem, se acontece uma coisa qualquer temos que mudar.”</p> <p>“Sempre altos e baixos no dia-a-dia, mas...sem ter-me desmotivado “ olha vou deixar isto tudo”, não, eu chego a casa no outro dia levanto-me e já é outro novo dia.”</p>
<p>Ainda no que concerne à motivação, os indivíduos que têm um nível alto de crenças em auto-eficácia apontam metas mais complicadas, atribuem maior esforço e persistência, realizam as tarefas com melhor disposição e são capazes de lidar com a frustração e com</p>	<p>Personalidade</p>		<p>“A minha persistência, a disponibilidade para estar sempre presente no trabalho é isso que impera porque quem trabalha na hotelaria tem que ter bastante disponibilidade porque é preciso, na hotelaria o trabalho é todos os dias, quando as outras pessoas estão de férias nós temos que trabalhar.”</p> <p>“As exigências são cada vez maiores e é preciso ter o projecto bem assente, saber o que é que está a fazer, porque hoje em dia</p>

<p>o stress, ao contrário dos indivíduos com baixo nível de crenças na auto-eficácia (Ibidem).</p>			<p>as coisas tão muito dificultadas em todas as áreas, na área da banca, na área comercial, os tempos são difíceis é preciso ter mesmo um projecto que seja bom que tenha ideias, porque senão é uma situação que está muito complicada neste momento.”</p> <p>“Os tempos foram outros, também era difícil naquela altura, sempre fui uma pessoa que se dedicou e que queria ter algo mais que um projecto pequenino, com uma sociedade e com muito trabalho mas esperei quinze anos para ter uma empresa praticamente só minha, quinze anos, não foi uma coisa que apareceu momentânea(...)”</p> <p>“(...) serviços tive sempre ideias de ter algo de meu, e isso motivou que tivesse sempre interesse buscando alguma coisa que eu trabalha-se mesmo com muita dedicação, com prejuízo para a família mas foi uma vida dedicada a área, e isso levou-me a que tivesse sucesso na vida.”</p> <p>“Quando eu criei a minha empresa própria, foi um momento importante para mim porque senti que tinha que trabalhar e que a partir daí contava comigo e com as pessoas amigas, mas tinha que ter alguma coisa importante”</p> <p>“As vezes as decisões que se toma nem sempre são as mais correctas mas temos que tomar uma decisão, nas horas que é</p>
--	--	--	---

			<p>preciso tomar uma decisão temos que tomar.</p> <p>“(…) temos que fazer também, ir modelando.”</p> <p>“Da experiência de vida, do dia-a-dia. Estamos sempre a aprender uma coisa nova todos dias, estamos sempre a aprender, e com essas ideias, com essas coisas novas que vão aparecendo. Depois ir aqui ou ir lá fora, e saber o que os outros estão a fazer, todos temos que ter alguma coisa inovadora senão a empresa perde-se.”</p> <p>“Quando acabamos uma coisa temos que começar com outra.”</p> <p>“Tem que ter outras ideias, daquilo que foi feito e o que é para fazer no futuro, para que se alguma coisa que não correr tão bem possa ser rectificada.”</p> <p>“Sempre tive a ideia como se vai dar a volta na ocasião, sou uma pessoa que não gosto de fazer as coisas logo, paro para pensar, reflectir, às vezes estar só.”</p> <p>“Nos momentos difíceis temos que trabalhar, os tempos não são bons e temos que trabalhar muito, trabalhar muito todos dias.”</p> <p>“Temos que mudar, temos que mudar conforme as circunstâncias, que mudar os nossos métodos, se as coisas não estão a correr bem temos que mudar para outras</p>
--	--	--	--

			<p>coisas.”</p> <p>“Não, tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja uma cortina mudar é preciso fazer alguma mudança para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.”</p>
--	--	--	--

Anexo D

Tabela 2
Quadro da análise de conteúdo - talento

Teoria	Categoria	Subcategoria	Itens analisados
<p>Por outro lado, para Ferrante (2005) o talento empresarial “é a capacidade de descobrir, selecionar, processar, interpretar e utilizar os dados necessários para tomar decisões em um mundo incerto e, em seguida, explorar as oportunidades de mercado” (p. 20). Estas características do empresário talentoso relacionam-se com características inatas tais como, grau de aversão ao risco, a criatividade, o estado de alerta, a imaginação e também o nível de educação e a experiência <i>on-the-job</i>. A experiência adquirida através do meio empresarial é uma característica também importante.</p> <p>O talento empresarial relaciona-se com a habilidade para idealizar e realizar</p>	Talento	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidade de tomar decisões -Explorar oportunidades de mercado -Criatividade -Experiência -Investimento -Paixão pelo que faz -Proactividade -Capacidade de mudar -Inovação -Habilidade natural - Habilidade acima da média -Prática -Oportunidade -Treino intenso -Sensibilidade -Coragem -Motivação -Antecipação -Feedback -Planeamento -Orientação para os objectivos 	<p>“Quando eu criei a minha empresa própria, foi um momento importante para mim porque senti que tinha que trabalhar e que a partir daí contava comigo e com as pessoas amigas, mas tinha que ter alguma coisa importante.”</p> <p>“(…) porque noutras alturas via-se que o país estava a crescer, havia incentivo de fazer mais alguma coisa neste momento é consolidar aquilo que temos.”</p> <p>“ Era um jovem de vinte e poucos anos e ter um empresa, as vezes não se pensa bem mas ter pessoas mais velhas a dizer “olha isto não se faz assim porque tenho a experiência da profissão de empresário,” iam corrigindo, e acho que só assim é que foi bom, e foi bom para mim porque foi uma chamada de atenção.”</p> <p>“(…) experiência de vida, do dia-a-dia.”</p> <p>“(…) todos dias, estamos sempre a</p>

<p>novos projectos e também com características individuais, e a habilidade criativa de pensar novas formas de fazer as coisas e descobrir novas oportunidades de negócio (Ferrante, 2005).</p>		<p>-Definição de objectivos -Gestão do tempo Auto-regulação</p>	<p>aprender, e com essas ideias, com essas coisas novas que vão aparecendo. Depois ir aqui ou ir lá fora, e saber o que os outros estão a fazer, todos temos que ter alguma coisa inovadora senão a empresa perde-se.”</p> <p>“Tenho que pensar primeiro, reflectir primeiro.”</p> <p>“Quando acabamos uma coisa temos que começar com outra(...)”</p> <p>“ não tenho muitos projectos, tenho o projecto da hotelaria, tenho o projecto da restauração e agora a uns anos para cá a uns quatro, cinco anos para cá o projecto do <i>catering</i>(...)”</p> <p>“(...) quase todos os dias faço muitos rascunhos, desde que eu tenha um pouco de tempo livre(...)”</p> <p>“Sim houve uma época menos intensa, esta agora por exemplo não é tão intensa porque não se sabe o que vai acontecer amanhã então neste momento os projectos estão consolidados as coisas estão andar normalmente e não, não há muitos projectos para o futuro.”</p>
---	--	---	---

			<p>“É preciso reflectir o que vou fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente fique sempre cada vez mais satisfeito.”</p> <p>“(…) tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja mudar uma cortina é preciso fazer alguma mudança, para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.”</p> <p>“(…) sempre ideias novas, mas houve um. Há três ou quatro anos que as coisas mudaram muito, então temos que adaptar as novas fraquezas do país, a nova escassez da europa e da própria Madeira. Para os objectivos que eu tinha de investir mais e procurar mais, acho que neste momento não se prevê,”</p> <p>“(…) as coisas no dia-a-dia exige que se faça alguma coisa não é, acho que se eu tenho uma coisa procuro sempre ser</p>
--	--	--	--

			outra coisa, fazer mais alguma coisa, as vezes acho que é pela realização pessoal.”
Os empresários que obtêm uma melhor performance são aqueles que dedicam parte do seu tempo a criar estratégias de forma a maximizar os seus lucros sem aplicar descontos na oferta dos seus produtos. Estas estratégias centram-se no <i>marketing</i> , estratégias de preço, e investimento na produção (Ibidem).	Talento		<p>“(…) eu nunca tinha feito o evento do Panda, fui lá fazer, saber o que era preciso, saber se adaptar. Tem que ter outras ideias, daquilo que foi feito e o que é para fazer no futuro, para que se alguma coisa que não correr tão bem possa ser rectificada”</p> <p>“É preciso reflectir o que vou fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente fique sempre cada vez mais satisfeito.”</p>
O talento pode ser visto como alguém que desempenha a sua função de forma superior, a pessoa com talento é aquela que tem uma entrega, paixão e esforço fora do vulgar.	Talento		<p>“Foi preciso trabalhar muito, muito, muito trabalho, muito sacrifício, muita dedicação, muita, muita.”</p> <p>“o administrador disse dois, três meses depois “ tu quase que és encarregado destas pessoas marcando as horas,</p>

			<p>vendo o que é que eles fazem, ver se eles estão a cumprir e tudo”, e as pessoas quando vinham ter comigo no princípio diziam que eu é que tinha a chave que era da retrete que tinha isto e aquilo,”</p> <p>“(…) se as coisas correrem menos bem hoje não quer dizer que não volte hoje ao trabalho, acho que volto mais cedo, procurar fazer outro tipo de coisa, uma ideia nova.”</p> <p>“Sim, estou sempre a pensar em trabalho, sempre a pensar no trabalho.”</p> <p>“(…) (restaurante) que ocupa algum tempo também, não muito, depois tenho a parte do hotel que ocupa mais trinta e os outros trinta tenho o serviço interno de multieventos, casamentos que é preciso coordenação, compras e essas coisas todas que sejam necessárias, tenho o tempo quase sempre programado.”</p>
<p>Uma outra característica que pode ser considerada um aspecto importante na medição do talento empresarial é a proactividade. A proactividade</p>	Talento		<p>“(…) rectificando alguma coisa que os clientes aconselham e rectificando aquilo que é necessário rectificar.”</p> <p>“As vezes as decisões que se toma nem sempre são as mais correctas mas</p>

<p>é uma característica da personalidade dos indivíduos que leva a que ele influencie o ambiente onde está inserido. Os empresários com esta característica não ficam limitados perante as situações, pelo contrário procuram sempre estimular a mudança no ambiente (Nieto, Maestro & Gallego, s.d.).</p>			<p>temos que tomar uma decisão, nas horas que é preciso tomar uma decisão temos que tomar.”</p> <p>“Motivar para eles fazerem aquele tipo de trabalho e tem que fazer assim porque só com motivação que se consegue algo de bom.”</p> <p>“Também, sempre, todos os dias, saber o que aconteceu, o que se passou se há alguma coisa mal, depois aconselhar sempre.”</p> <p>“(…) tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja mudar uma cortina é preciso fazer alguma mudança, para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.”</p> <p>“Mudar sempre no dia-a-dia, mudando sempre dia-a-dia para que o cliente sintasse cada vez mais bem satisfeito.”</p>
--	--	--	--

<p>Gagné (2005) apresenta a distinção entre o conceito de talento e sobredotação. A sobredotação seriam as aptidões naturais que os indivíduos têm para uma determinada área e o talento seria as capacidades e conhecimentos a nível da mestria em uma determinada área de actividade. As aptidões podem ser relacionadas com quatro domínios: sensório motor, intelectual, criativo e sócio-afectivo. Por outro lado, o talento seria o resultado da interacção entre a habilidade natural do indivíduo e o ambiente.</p>	<p>Talento</p>		<p>“(...)eu sempre tive ligado a comércios e a serviços tive sempre ideias de ter algo de meu (...)”</p> <p>“(...)sentia que havia espaço na Madeira para esse tipo de trabalho.”</p>
<p>Este modelo faz também referência às componentes que constituem o processo de desenvolvimento do talento. Estas componentes são: i) catalisadores interpessoais como a motivação, a personalidade, as características físicas, e a</p>	<p>Talento</p>		<p>“(...) sempre trabalhei na área da restauração, em 1994 passei para área da hotelaria (...)minha vida durante vinte anos foi dedicada normalmente a restauração e mudar para a hotelaria foi preciso se adaptar as novas exigências que a hotelaria exigia”</p> <p>“no começo para trabalhar nisto os meus</p>

<p>vontade; ii) catalisadores ambientais onde se inclui, a família, o meio social, o estatuto sócio-económico, entre outros; e iii) a sorte que tem a ver com o estatuto sócio-económico da família onde cresceu ou a transmissão de características hereditárias(Gagné, 2005).</p>			<p>pais foram importantes incentivavam-me.”</p>
<p>O ambiente, a família e o treino intenso são condições essenciais para o desenvolvimento do talento (Winner,1998).</p> <p>As pessoas consideradas como altamente competentes têm a sua trajectória de vida marcada por diferentes fases, que vão desde os anos iniciais, anos intermédios e os anos finais de desenvolvimento da actividade.</p>	<p>Talento</p>		<p>“No princípio da minha vida, a minha família, os meus pais ajudaram-me bastante na motivação para seguir e a ter orgulho no meu trabalho, incentivaram-me bastante.”</p> <p>“no começo para trabalhar nisto os meus pais foram importantes incentivavam-me.”</p> <p>“como os meus pais incentivaram e depois comecei a gostar, levei a vida adiante.”</p>

<p>A investigação que realizou para analisar este facto teve como ponto de partida a procura de indivíduos que se destacassem em diferentes áreas, e as conclusões que retirou foram que a maior parte destes indivíduos não manifestava aptidões excelentes durante a infância, contudo o ambiente foi o principal impulsionador para que estes se dedicassem às suas áreas de interesse. Contudo, o ambiente, a família e o treino intenso são condições essenciais para o desenvolvimento do talento (Winner,1998, cit. por Prado, 2010).</p>	<p>Talento</p>		<p>“Cedo, especializar-se cedo.”</p> <p>“como os meus pais incentivaram e depois comecei a gostar, levei a vida adiante.”</p> <p>“Atendo as pessoas, faço compras, faço pagamentos, faço contratos preparo tanta coisa, eu tenho sempre um plano. Tenho uma vida de serviço aqui, à segunda-feira as vezes fico com a parte da tarde e tento organizar as coisas tudo o que foi feito nos fins-de-semana, saber como é que correu as coisas, saber alguns relatórios que eles me fizeram, receber as coisas que é necessário e tudo. Terça e quarta por exemplo atendo clientes, às vezes de manhã até ao meio dia temos vinte e tal pessoas de dez em dez minutos tenho uma pessoa para atender.”</p> <p>“Porque as pessoas foram chamando para pequenas coisas, depois quando vi que havia uma falta de alguém que, pelo menos nesta zona daqui, fizesse alguma coisa do serviço de catering, que as vezes vinham do funchal e hoje em dia tenta-se que não se façam as coisas só no funchal mas nessa altura havia tanta</p>
--	----------------	--	---

			gente a perguntar “olha vai a minha casa fazer isto, vai a tal lugar fazer aquilo”, e é preciso criar condições, com carro, com material, equipamento tanta coisa que é necessário, as coisas foram aumentando e as exigências, depois o número de pessoas cresceu, eu já cheguei a fazer onze mil pessoas num dia.”
<p>Para este autor a sobredotação e o talento não são termos distintos mas sim o resultado da interacção dinâmica entre três factores (três anéis): habilidade acima da média, criatividade e o envolvimento com a tarefa (Chagas, 2008).</p> <p>A habilidade acima da média pode ser distinguida entre habilidade específica ou habilidade geral. A habilidade específica consiste na “capacidade de adquirir conhecimento, habilidades ou na competência de desempenho numa ou mais actividades de um tipo especializado e dentro de uma variação restrita.” A habilidade geral pode ser</p>	Talento		<p>“(…) tive sempre ideias de ter algo de meu, e isso motivou que tivesse sempre interesse buscando alguma coisa que eu trabalha-se mesmo com muita dedicação, com prejuízo para a família mas foi uma vida dedicada a área, e isso levou-me a que tivesse sucesso na vida.”</p> <p>“Sempre tive a ideia como se vai dar a volta na ocasião, sou uma pessoa que não gosto de fazer as coisas logo, paro para pensar, reflectir, as vezes estar só. Acho que não, nunca senti dificuldades para resolver.”</p> <p>“É preciso reflectir o que vou fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente</p>

<p>considerada a capacidade de processar informação, integrar experiências que resultam em respostas apropriadas e adaptativas a novas situações (Renzulli, 1986, p.66).</p> <p>O outro factor, o envolvimento com a tarefa, está relacionado com a motivação do indivíduo, com o empenho, a energia e dedicação para a realização de projectos ou para a resolução de problemas (Chagas, 2008).</p> <p>De acordo com Renzulli e Reis (1997 cit. por Chagas, 2008, p.13) a criatividade é “o factor que reúne características de pensamento criativo (fluência, flexibilidade e originalidade), traços de personalidade (abertura a novas experiências, sensibilidade, coragem de correr riscos e curiosidade) e características de produção criativa (inovação, abundância ou</p>			<p>fique sempre cada vez mais satisfeito.”</p> <p>“(…) tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja mudar uma cortina é preciso fazer alguma mudança, para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.”</p>
--	--	--	---

<p>riqueza de detalhes).” No entanto, nem todos os indivíduos possuem estas características.</p>			
<p>Para Ericsson e seus colaboradores (Ericsson & Charness, 1994; Ericsson & Lehman, 1996; Ericsson, 2002; Ericsson, 2005; Williams & Ericsson, 2005; Ericsson, Nandagopal, & Roring, 2005; van Gog, Ericsson, Remy, Rikers & Paas, 2005, cit. por Monteiro, 2007) a excepcionalidade não esta associada ao talento inato, mas acreditam sim, que o desempenho superior está ligado aos mecanismos que são adquiridos pela prática deliberada durante longos períodos.</p> <p>De acordo com Ericsson, serão precisos em média dez anos de prática para que o desempenho atinja níveis de excepcionalidade. A idade pode ser considerada como</p>	<p>Talento</p>		<p>“(…) esperei quinze anos para ter uma empresa praticamente só minha, quinze anos, não foi uma coisa que apareceu momentânea, tive dez anos de empregado, quinze anos de sociedade depois só então é que adquiri a empresa minha, ao fim de vinte e cinco anos é que criei empresa minha, empresas minhas.”</p> <p>“(…) temos que trabalhar muito, trabalhar muito todos dias.”</p>

<p>um factor que influencia a excelência. Por exemplo no domínio do desporto a excelência é atingida por volta dos 20 anos. No domínio das artes a criatividade é atingida por volta dos 30/40 anos (Ericsson & Charness, 1994).</p>			
<p>Os processos de raciocínio, monitorização, antecipação e planeamento que são de extrema importância para alcançar o desempenho excepcional permitem ao indivíduo maximizar as suas competências e fornecer a si mesmo um feedback por forma a ir melhorando de forma progressiva o seu desempenho (Ericsson & Lehmann, 1996; Ericsson, 2002; van Gog, Ericsson, Rikers & Paas, 2005; Ericsson, Kiruthiga Nandagopal & Roring, 2005; Ericsson & Lehman, 1996; Ericsson, Roring, Nandagopal, 2007, cit. por</p>	<p>Talento</p>		<p>“(...) saber qual é o projecto que tem, e depois se aconselhar com pessoas mais velhas e saber o que é que se pode fazer pra ter sucesso.”</p> <p>“Os seus instintos e a sua disponibilidade, e de acordo com o que ele pensa ser o seu futuro”</p> <p>“(...) em cada evento que eu faça tenho sempre uma reunião com eles(...)”</p> <p>“Também, quando temos um evento qualquer para o tipo de pessoas que é, vamos por aquele tipo de empregado, para outro tipo de evento vai-se por aquele empregado pra ser diferenciado.”</p> <p>“É importante ter intuição, prever as coisas, o que é que vai acontecer, olhas</p>

<p>Monteiro 2007). Ericsson, baseando-se no trabalho de Blomm (1985, cit. por Araújo, 2010) identifica três fases no desenvolvimento da expertise: “na primeira fase os indivíduos são introduzidos na área e acabam por iniciar a instrução especializada e a prática deliberada. A segunda fase consiste num período extenso de preparação que culmina no envolvimento do indivíduo em actividades no domínio a tempo inteiro. Na terceira fase, o envolvimento a tempo inteiro para melhorar o desempenho permite que o indivíduo se torne profissional de um domínio a que está inteiramente dedicado” (p.29). É também importante nestas fases o apoio do núcleo familiar, instituições educativas e professores.</p>			<p>para um evento qualquer e vai-se pensado em tudo o que vai acontecer, a intuição de saber, de ir ao encontro das pessoas, ao encontro daquilo que as pessoas precisam.”</p> <p>“(…) (restaurante) que ocupa algum tempo também, não muito, depois tenho a parte do hotel que ocupa mais trinta e os outros trinta tenho o serviço interno de multieventos, casamentos que é preciso coordenação, compras e essas coisas todas que sejam necessárias, tenho o tempo quase sempre programado.”</p> <p>“É preciso reflectir o que vou fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente fique sempre cada vez mais satisfeito.”</p> <p>“(…) tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja mudar uma cortina é preciso fazer alguma mudança, para não ficar sempre a mesma coisa temos que</p>
--	--	--	--

			mudar.”
<p>Para que seja alcançado um desempenho excepcional, os indivíduos organizam as suas vidas através de uma prática deliberada e auto - regulada, ou seja, os indivíduos controlam os aspectos da sua aprendizagem através do planeamento do estudo, da monitorização, do feedback e da focalização da atenção para os objectivos (Zimmerman, 2002b).</p> <p>Através de várias entrevistas realizadas a vários peritos, Ericsson e Charness (1994) aferiram que estes dispensavam cerca de quatro horas diárias de estudo e de prática em tarefas motivantes. Estas quatro horas diárias tinham como objectivo o aperfeiçoamento das suas técnicas. A auto- regulação é empregada durante toda a</p>	Talento		<p>“(…) a pessoa tem que estar vocacionada para aquilo que pretende ser(…)”</p> <p>“(…) gosto que as pessoas digam “olha fez isto fez aquilo”, se faço uma coisa nunca faço por mal faço sempre bem, sempre pelo melhor.”</p> <p>“(…) pensa-se na ocasião, quando eu faço as coisas têm que estar todas pensadas.”</p> <p>“(…) pensar fazer as coisas, de projectar as coisas sempre de manhã sempre. “</p> <p>“(…) os palpites normalmente com a nossa experiência de vida temos que ter os nossos palpites, saber aquilo que vamos fazer.”</p> <p>“O meu trabalho pra mim é estimulante, eu fazer um trabalho e as pessoas me telefonarem como hoje já recebi uma chamada a dizer assim “olha tu fizeste um trabalho” ou “os teus funcionários</p>

<p>vida e tem impacto no desenvolvimento profissional dos indivíduos, uma vez que estes utilizam estas técnicas para ampliar as suas capacidades e por fim conseguir atingir os níveis de excelência.</p>			<p>fizeram um trabalho que foi espectacular”, e isto pra mim é estimulante, ou acho que as pessoas...ainda hoje recebi duas ou três chamadas de pessoas que estiveram lá e disseram que foi maravilhoso que correu bem e foi estimulante.”</p> <p>“É preciso reflectir o que vou fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente fique sempre cada vez mais satisfeito.”</p> <p>“O mundo deu muita volta, muita, a trinta anos atrás as coisas eram completamente diferentes do que são hoje em dia, a maneira de trabalhar, a maneira de estar, a maneira de servir, tudo mudou tudo, foi uma evolução bastante grande quer para o turismo, ou para o próprio cliente. Tudo evoluiu muito, os métodos são completamente desiguais de essa altura para agora.”</p> <p>“Foram acontecendo, os objectivos foram acontecendo passo a passo, não é fazer</p>
---	--	--	--

			projecto de uma vez só, fui fazendo por exemplo tenho uma casa para cinquenta e quatro, comecei com seis passei para doze, vinte, trinta, quarenta, cinquenta, comecei a desenvolver a contactar, fui desenvolvendo sempre aos poucos conforme as exigências.”
No que diz respeito à distinção entre os peritos e os não peritos acerca das técnicas de auto-regulação, alguns estudos relacionados com esta matéria sugerem que esta diferença relaciona-se com o emprego do conhecimento que é aplicado no desempenho e com a capacidade do indivíduo gerir as suas técnicas corrigindo o que não está a funcionar da melhor maneira. Outra diferença é o envolvimento ou empenho na tarefa, ou seja, estes têm maior dificuldade em definir objectivos (Cleary & Zimmerman, 2000). No que diz respeito aos peritos, quando é	Talento		<p>“A motivação é importante bastante importante, sem motivação não se consegue nada.”</p> <p>“Pensei sempre ter algo de meu, quando eu puder vou ter algo de meu, e isso é importante.”</p>

<p>analisado o seu perfil de auto-regulação, a motivação e a definição de objectivos são características que se destacam. Por conseguinte, a auto - avaliação que estes fazem e o desempenho são avaliados através dos objectivos pessoais e remete para segundo plano o desempenho dos outros. O foco é atribuído às estratégias em detrimento das capacidades. Posto isto, a satisfação pessoal aumenta e aumenta também o esforço para que o desempenho vá melhorando ao longo do tempo (Zimmerman, 2002a).</p>			
<p>Para que haja uma melhoria na aprendizagem os indivíduos podem moldar a sua própria aprendizagem de acordo com o que é instruído pelos outros (pais, professores). Sendo assim, a auto – regulação relaciona - se com a capacidade de adaptação, com a</p>	<p>Talento</p>		<p>“(...) acho que sim, os jovens têm dar seguimento a vida seguimento aos projectos tem que ter jovens com qualidade e com disponibilidade e com motivação para tal(...)”.</p> <p>“(...) pensei sempre ter algo de meu, quando eu puder vou ter alguma coisa de meu, e isso é importante.”</p>

<p>perseverança e com a iniciativa do indivíduo e não com os métodos de aprendizagem. Para que a mestria seja atingida, vários processos tais como o feedback, a atenção focada para os objectivos, a procura de ajuda e a gestão do tempo demonstram ter grande importância (Monteiro, 2007). “Os episódios de prática auto-dirigida, independentemente de ser planeados por si próprio ou pelos outros, são importantes no desenvolvimento da perícia, sendo que a prática deliberada reflecte o uso de diversos processos autorregulatórios clássicos (a auto - monitorização, a atenção dirigida para objectivos e a consideração sistemática do feedback). Mais do que o conhecimento detalhado de uma competência, a auto - regulação envolve a auto - consciência, a auto -</p>			<p>“(…) às vezes nas conversas que eu tenho faço sempre essas conversas, lembro que tal pessoa me ajudou, que tal pessoa fez isto, tal pessoa indicou-me isto e aquilo, e isto acho que foi importante para mim na minha carreira.”</p> <p>“As vezes temos ideias, acordamos e começamos com ideias, amanhã vou por isto em acção vou experimentar isto, as vezes acontece, estou sempre a trabalhar.”</p> <p>“É importante porque temos que ter mais exigência pra tudo, porque os tempos que correm para chegar a bestial é preciso um longo caminho, para chegar a besta é um minuto só.”</p> <p>“O meu trabalho pra mim é estimulante, eu fazer um trabalho e as pessoas me telefonarem como hoje já recebi uma chamada a dizer assim “olha tu fizeste um trabalho” ou “os teus funcionários fizeram um trabalho que foi espectacular”, e isto pra mim é estimulante, ou acho que as pessoas...ainda hoje recebi duas ou três chamadas de pessoas que estiveram lá e disseram que foi maravilhoso que correu</p>
--	--	--	--

<p>motivação, e capacidade comportamental para implementar o conhecimento adequadamente” (Zimmerman, 2002b, cit. por Monteiro, 2007, p.33) Assim de acordo com Zimmerman, para que a excelência seja alcançada as imensas horas de prática e a motivação revelam-se de extrema importância.</p>			<p>bem e foi estimulante.”</p> <p>“(…) (restaurante) que ocupa algum tempo também, não muito, depois tenho a parte do hotel que ocupa mais trinta e os outros trinta tenho o serviço interno de multieventos, casamentos que é preciso coordenação, compras e essas coisas todas que sejam necessárias, tenho o tempo quase sempre programado(…)”</p> <p>“(…) tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja mudar uma cortina é preciso fazer alguma mudança, para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.”</p> <p>“O mundo deu muita volta, muita, a trinta anos atrás as coisas eram completamente diferentes do que são hoje em dia, a maneira de trabalhar, a maneira de estar, a maneira de servir, tudo mudou tudo, foi uma evolução bastante grande quer para o turismo, ou para o próprio cliente. Tudo evoluiu muito, os métodos são completamente desiguais de essa altura para agora.”</p>
---	--	--	--

			<p>“(...) sempre ideias novas, mas houve um. Há três ou quatro anos que as coisas mudaram muito, então temos que adaptar as novas fraquezas do país, a nova escassez da europa e da própria Madeira. Para os objectivos que eu tinha de investir mais e procurar mais, acho que neste momento não se prevê(...)”</p> <p>“(...) as coisas no dia-a-dia exige que se faça alguma coisa não é, acho que se eu tenho uma coisa procuro sempre ser outra coisa, fazer mais alguma coisa, as vezes acho que é pela realização pessoal.”</p> <p>“Como lhe digo sou sempre exigente, mais exigente de mim próprio.”</p>
--	--	--	---

Anexo E

Tabela 3
Quadro da análise de conteúdo - excelência

Teoria	Categoria	Subcategoria	Itens analisados
<p>Na década de 50, Roe chegou à conclusão que um bom preditor da excepcionalidade estaria ligado ao empenho, concentração e persistência (características motivacionais). (Araújo, Almeida & Cruz, 2007).</p>	<p>Excelência</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Persistência -Empenho -Concentração -Motivação -Afectividade -Resolução de conflitos -Apoio familiar/pares -Realização pessoal 	<p>“talvez não fosse a minha vocação no princípio mas tinha bastante motivação para isto (...)”</p> <p>“Foi preciso trabalhar muito, muito, muito trabalho, muito sacrifício, muita dedicação, muita, muita.”</p> <p>“Sou muito rigoroso e exijo muito de mim, (...)exijo muito, sou rigoroso comigo próprio. Para mim é primeiro trabalho segundo trabalho terceiro trabalho, as vezes digo que a família esta em terceiro lugar.”</p> <p>“Há coisas que eu não gosto de trabalhar sozinho, por exemplo gosto de trabalhar no meu escritório sozinho, e outras vezes a par de reuniões e tudo tenho que ter outra pessoa a acompanhar, agora não me dou por exemplo a minha mulher está aqui a trabalhar e pego nas minhas coisas vou lá para cima para o computador e faço o meu trabalho num instante</p>

			<p>sozinho, gosto de estar a pensar gosto de estar a concentrado naquilo que estou a fazer.”</p> <p>“O meu trabalho pra mim é estimulante, eu fazer um trabalho e as pessoas me telefonarem como hoje já recebi uma chamada a dizer assim “olha tu fizeste um trabalho” ou “os teus funcionários fizeram um trabalho que foi espectacular”, e isto pra mim é estimulante(...) (...)ainda hoje recebi duas ou três chamadas de pessoas que estiveram lá e disseram que foi maravilhoso que correu bem e foi estimulante.”</p> <p>“É preciso reflectir o que vou fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente fique sempre cada vez mais satisfeito.”</p> <p>“(…) tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de</p>
--	--	--	---

			<p>mudança, nem que seja mudar uma cortina é preciso fazer alguma mudança, para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.”</p>
<p>A sabedoria é vista, segundo Baltés e Staudinger (2000 cit. por Monteiro, 2007), como um conceito relacionado com características do raciocínio. Estas características permitem, de uma forma ordenada e automatizada utilizar a informação em certas situações, promovendo assim a excelência humana.</p> <p>Ainda de acordo com estes autores, é apresentado um modelo sobre as consequências ou correlações da sabedoria. Esta exige uma ampla aprendizagem, em nível alto de motivação e prática para que a excelência seja atingida. A sabedoria é vista como um fenómeno multifacetado e complexo, e tem como precedentes características a nível</p>	<p>Excelência</p>		<p>“(…) quem trabalha na hotelaria tem que ter bastante disponibilidade(…)”</p> <p>“(…) sempre fui uma pessoa que se dedicou e que queria ter algo mais que um projecto pequenino(…)”</p> <p>“Sinto-me motivado, não perdi a motivação, mesmo com as dificuldades sempre estive motivado.”</p> <p>“(…) às vezes nas conversas que eu tenho faço sempre essas conversas, lembro que tal pessoa me ajudou, que tal pessoa fez isto, tal pessoa indicou-me isto e aquilo, e isto acho que foi importante para mim na minha carreira.”</p> <p>“As vezes aconselho-me,(…) a última palavra é sempre minha, mas as vezes pergunto a três quatro pessoas aquilo que devia fazer, aquilo que se faz. As vezes estamos a pensar uma</p>

<p>espiritual, social cognitivo, motivacional e interpessoal, sendo o papel dos mentores importante para o progresso da mestria.</p>			<p>coisa mas há outras opções, há outra maneira e isso é bom sempre ter alguma ideia de alguém porque a última palavra é sempre minha(...)"</p> <p>"Pois, com tanta coisa as vezes é impossível dizer que fazemos um evento para duas ou três mil pessoas dizer que estão satisfeitas, que o comer estava bom mas em 99% dos casos as pessoas ficam sempre satisfeitas."</p>
<p>Um outro estudo aponta ainda algumas características da sabedoria: a motivação, o afecto e a conduta interpessoal, sendo que a motivação diz respeito à orientação para os valores, o afecto refere-se às vivências afectivas, e por fim a conduta pessoal que relaciona-se à forma como são geridos os conflitos.</p>	<p>Excelência</p>		<p>"(...)não é que as coisas estejam sempre por cima, há sempre altos e baixos, há sempre alguma coisa que motiva que não me deixa cair, vamos para frente.(...)"</p> <p>"Sempre altos e baixos no dia-a-dia, mas...sem ter-me desmotivado " olha vou deixar isto tudo", não, eu chego a casa no outro dia levanto-me e já é outro novo dia."</p> <p>"“(...)como os meus pais incentivaram e depois comecei a gostar, levei a vida adiante.”."</p> <p>"(...) às vezes nas conversas que eu tenho faço sempre essas conversas,</p>

			<p>lembro que tal pessoa me ajudou, que tal pessoa fez isto, tal pessoa indicou-me isto e aquilo, e isto acho que foi importante para mim na minha carreira.”</p> <p>“(…) em cada evento que eu faça tenho sempre uma reunião com eles,</p> <p>(…) temos que ter uma união, se tiver uma equipa a discutir uns com os outros, andar em guerras o trabalho não funciona, as vezes eu vejo eles falarem, até no dia-a-dia, fora do trabalho andam juntos, vão para a praia, vão fazer uma borga e eu gosto que isto aconteça, porque é uma maneira motivante para eles e que se sentem bem, e que a empresa crie condições para isso, não andar com disputas.”</p> <p>“Para tudo temos que ter tempo, tempo para estar com a família, tempo para estar no nosso trabalho no dia-a-dia(…)”</p> <p>“(…) por me incentivar, de procurar de todas as formas que eu seguisse aquela profissão. Os pais nessa altura</p>
--	--	--	--

			<p>ter um filho a trabalhar na vila (foi sempre na Ribeira Brava) era como se fosse hoje em dia ser licenciado era a mesma coisa, ter uma licenciatura e estar a trabalhar. Os pais davam sempre aquele ânimo que era para fazer sempre o possível para ser alguém. Os meus pais tiveram bastante influência.”</p> <p>“Para eles terem condições o pai teve que trabalhar muito.”</p> <p>“O meu trabalho pra mim é estimulante, eu fazer um trabalho e as pessoas me telefonarem como hoje já recebi uma chamada a dizer assim “olha tu fizeste um trabalho” ou “os teus funcionários fizeram um trabalho que foi espectacular”, e isto pra mim é estimulante, ou acho que as pessoas...ainda hoje recebi duas ou três chamadas de pessoas que estiveram lá e disseram que foi maravilhoso que correu bem e foi estimulante.”</p> <p>“Pela responsabilidade, é muita responsabilidade que se tem, para empresa e também para a própria</p>
--	--	--	--

			imagem.”
<p>Uma das teorias a que estes autores deram importante relevo foi a <i>Intelligence as Process, Personality, Interest, and intelligence as Knowledge</i> (PPIK) desenvolvida por Ackerman (1996). Este modelo realça a importância do investimento cognitivo por longos períodos de tempo que permitem alcançar o conhecimento e as competências e os traços de personalidade e motivacionais exercem um papel importante para estabelecer a intensidade do investimento cognitivo (Ackerman, 2003).</p> <p>Ainda de acordo com Ackerman (1996) a personalidade influencia no desenvolvimento das estruturas do conhecimento em domínios diferentes e as competências relacionam-se com os interesses</p>	Excelência		<p>“(…) a restauração e surgiu porque umas pessoas que tinham um estabelecimento que não estava a resultar e então vieram ter comigo para que eu “agarra-se” nesse projecto, então abracei isso quase por coincidência, nunca tive intenções de estar na área hotelaria sempre estive na área da restauração, e isso surgiu quase por acaso</p> <p>“(…) como os meus pais incentivaram e depois comecei a gostar, levei a vida adiante.”.</p> <p>“(…) o administrador disse dois, três meses depois “tu quase que és encarregado destas pessoas marcando as horas, vendo o que é que eles fazem, ver se eles estão a cumprir e tudo”, e as pessoas quando vinham ter comigo no princípio diziam que eu é que tinha a chave que era da retrete que tinha isto e aquilo (…)”</p> <p>“Tenho tantas ideias, nunca estou sem</p>

<p>empreendedores, sociais e convencionais, enquanto que as aptidões específicas relacionam-se com os interesses artísticos, investigativos e realistas.</p> <p>No que diz respeito às opções vocacionais, esta teoria vem afirmar que os indivíduos excelentes têm propensão para descobrir a sua vocação mais cedo e empregam mais tempo nesse domínio.</p> <p>De acordo com Lubinski e Benbow (2000) são as aptidões que proporcionam a viabilidade do sucesso que por conseguinte leva ao aumento do conhecimento e do interesse num domínio específico. O interesse revela ter um papel fundamental na motivação para investir na tarefa. Posto isto, são os interesses e as aptidões que ocasionam o sucesso e a orientação nos domínios do conhecimento.</p> <p>Uma outra teoria que os</p>			<p>pensar no trabalho, as vezes estou a ver o futebol, que é a minha paixão ai consigo estar longe das coisas, de resto se estou a conduzir o carro, se estou a passear, estou a pensar no trabalho, sempre a pensar nas coisas que é preciso fazer, o que é que vai acontecer, como é que vai ser.”</p> <p>“(…) tento acompanhar sempre a evolução de tudo o que é preciso. Nunca pensei sequer trabalhar com computador hoje em dia quase que é obrigatório para minha vida profissional saber trabalhar, hoje em dia quem não sabe trabalhar com computador quase que não sabe ler.”</p> <p>“Temos que mudar, temos que mudar conforme as circunstâncias, que mudar os nossos métodos, se as coisas não estão a correr bem temos que mudar para outras coisas.”</p> <p>“O meu trabalho pra mim é estimulante, eu fazer um trabalho e as pessoas me telefonarem como hoje já recebi uma chamada a dizer assim “olha tu fizeste um trabalho” ou “os teus funcionários fizeram um trabalho</p>
--	--	--	--

<p>autores supracitados adoptaram foi a <i>Theory of Work Adjustment</i> (TWA) (Dawis, 2004). Nesta teoria estão envolvidas duas dimensões que dizem respeito à competência e ao desempenho. A primeira dimensão relaciona as capacidades do indivíduo às capacidades que o meio exige deste. A segunda dimensão, por sua vez, refere-se à correspondência entre as necessidades do indivíduo e às recompensas cedidas pelo ambiente. A consonância entre as duas é fundamental para que estas dimensões possam ocorrer. De acordo com esta teoria, o indivíduo procura estabelecer relações satisfatórias no seu ambiente de trabalho através de ajustamentos contínuos (Patton & McMahon, 2006).</p> <p>Todos os indivíduos têm um conjunto de habilidades ou então as capacidades de adquirir as habilidades para</p>			<p>que foi espectacular”, e isto pra mim é estimulante, ou acho que as pessoas...ainda hoje recebi duas ou três chamadas de pessoas que estiveram lá e disseram que foi maravilhoso que correu bem e foi estimulante.”</p> <p>“(...) (restaurante) que ocupa algum tempo também, não muito, depois tenho a parte do hotel que ocupa mais trinta e os outros trinta tenho o serviço interno de multieventos, casamentos que é preciso coordenação, compras e essas coisas todas que sejam necessárias, tenho o tempo quase sempre programado (...)”</p> <p>“Mudar sempre no dia-a-dia, mudando sempre dia-a-dia para que o cliente sintasse cada vez mais bem satisfeito.”</p> <p>“(...) as coisas no dia-a-dia exige que se faça alguma coisa não é, acho que se eu tenho uma coisa procuro sempre ser outra coisa, fazer mais alguma coisa, as vezes acho que é pela realização pessoal.”</p>
--	--	--	--

<p>desempenhar uma profissão. As habilidades juntamente com as necessidades são descritas como traços superficiais, enquanto que os valores são vistos como traços naturais (Patton & McMahon, 2006).</p> <p>Estas duas teorias vêm reforçar a ideia de que quando os indivíduos são colocados em contextos educacionais ou de trabalho que condizem com as suas características pessoais, estes experienciam sentimentos de satisfação e sentem-se encorajados para desenvolverem-se. Ambas as teorias também tentam clarificar as diferenças individuais no decorrer do desenvolvimento e o que diferencia os indivíduos excepcionais tem a ver com a intensidade dos seus comportamentos (Monteiro, 2007).</p>			
<p>Contudo, é de salientar que a excelência e a qualidade não significam o mesmo. A qualidade refere-se a um</p>	<p>Excelência</p>		<p>“(...) não dou relevância a esses menos importantes, tento esquecer as coisas negativas, tento focar sempre nas positivas.”</p>

<p>desempenho que corresponde aos parâmetros desejados para um bom desempenho, por sua vez a excelência equivale a um desempenho excepcional que se diferencia. Enquanto referência num padrão de qualidade, a excelência pode ser destacada de duas formas: quer pelo nível, quer pela natureza. O indivíduo que se destaca pelo nível é aquele que a nível de desempenho procura sempre fazer mais. O indivíduo que se destaca pela natureza é aquele que possui características que fazem com que tenha um desempenho excelente (Roldão, 2005).</p>			<p>“Nem tudo o que se pensa, que se faz dá certo (...)temos que fazer sempre o melhor para que as coisas corram bem (...)”</p> <p>“É preciso reflectir o que vou fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente fique sempre cada vez mais satisfeito.”</p> <p>“Não, tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja mudar uma cortina é preciso fazer alguma mudança, para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.”</p> <p>“Mudar sempre no dia-a-dia, mudando sempre dia-a-dia para que o cliente sinta-se cada vez mais bem satisfeito.”</p> <p>“(...) mais alguma coisa, é sempre mais sempre mais, mas ainda não</p>
--	--	--	---

			<p>estão todos alcançados mas fazemos o possível.”</p> <p>“(…) as coisas no dia-a-dia exige que se faça alguma coisa não é, acho que se eu tenho uma coisa procuro sempre ser outra coisa, fazer mais alguma coisa, as vezes acho que é pela realização pessoal.”</p> <p>“Foram acontecendo, os objectivos foram acontecendo passo a passo, não é fazer projecto de uma vez só, fui fazendo por exemplo tenho uma casa para cinquenta e quatro, comecei com seis passei para doze, vinte, trinta, quarenta, cinquenta, comecei a desenvolver a contactar, fui desenvolvendo sempre aos poucos conforme as exigências.”</p>
<p>A importância de conhecer o cliente, conhecer o mercado de trabalho, conhecer o que os clientes esperam das empresas é um passo fundamental para o sucesso e para a projecção que esta irá ter no mercado de trabalho. Para que isto aconteça é</p>	<p>Excelência</p>		<p>“As exigências são cada vez maiores e é preciso ter o projecto bem assente, saber o que é que está a fazer, (...), os tempos são difíceis é preciso ter mesmo um projecto que seja bom que tenha ideias (...)”</p> <p>“Dando pequenas palestras, por exemplo em cada evento que eu faça</p>

<p>necessário que a empresa tenha uma estratégia bem delineada e os objectivos bem traçados. Os recursos humanos que esta possui são a chave fundamental para que o trabalho de qualidade das empresas possa ocorrer.</p>			<p>tenho sempre uma reunião com eles, e isto é para fazer desta maneira assim, assim e assim. Se escolhesse uma equipa, aquela equipa tem que produzir, como tudo, nós fazemos sempre o melhor, incentivo conversando um pouco com eles cinco, dez minutos por cada evento e falo daquilo que têm que cumprir e isso quem está à frente das coisas faz.”</p> <p>“(…) a abordagem tem que ser boa para que o cliente fique convencido que somos capazes de fazer aquele tipo de trabalho.”</p> <p>“É preciso reflectir o que vou fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente fique sempre cada vez mais satisfeito.”</p> <p>“Não, tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de</p>
---	--	--	---

			tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja mudar uma cortina é preciso fazer alguma mudança, para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.”
Referem que para que se possa alcançar a excelência profissional o indivíduo terá que possuir características notáveis: “empenho (querer fazer), liderança (saber fazer), qualidade (fazer melhor), vantagem competitiva (fazer diferente), eficiência (fazer correctamente), eficácia (fazer correctamente a coisa certa), criatividade (produzir mais com menos), estética (fazer bem feito) e espiritualidade (fazer em paz)” (p.24).	Excelência		<p>“A minha persistência, a disponibilidade para estar sempre presente no trabalho (...)”</p> <p>“Obstáculos temos todos dias, os obstáculos dão origem ao dia-a-dia, há uns mais difíceis e outros mais complicados (...)”</p> <p>“(...) o administrador disse dois, três meses depois “ tu quase que és encarregado destas pessoas marcando as horas, vendo o que é que eles fazem, ver se eles estão a cumprir e tudo”, e as pessoas quando vinham ter comigo no princípio diziam que eu é que tinha a chave que era da retrete que tinha isto e aquilo (...)”</p> <p>“Não, posso tirar um dia de tarde, mas todos os dias estou no escritório, as duas horas da manhã estou aqui todos dias no escritório, não tenho hora para chegar a casa, é as duas três horas da</p>

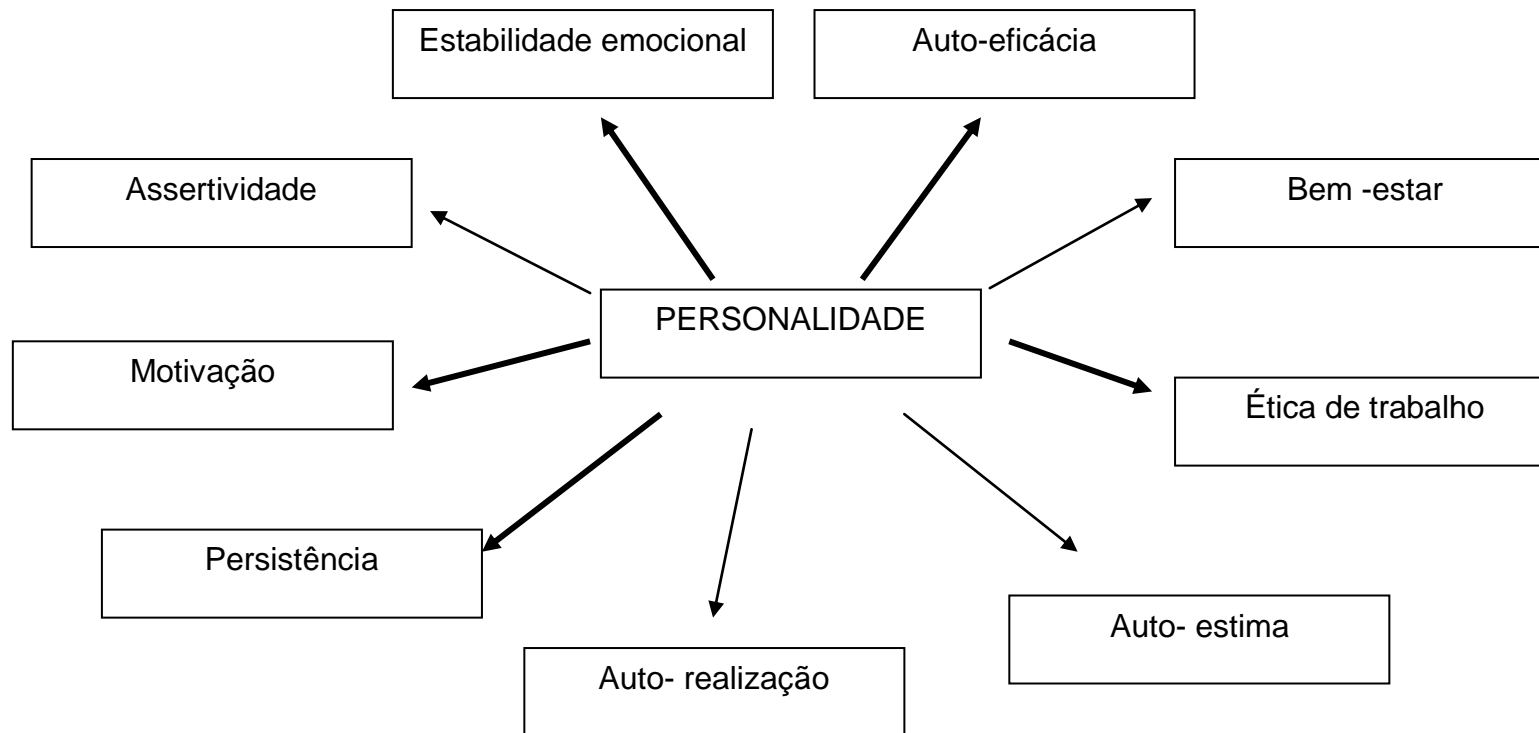
			<p>manhã. De manhã levanto-me sete horas, um quarto para as sete, tomo banho. Ir para o trabalho é preciso sacrifícios, os tempos são difíceis temos que trabalhar mais.*</p> <p>“É preciso reflectir o que vou fazer, pelo menos a minha empresa neste momento é decorada com bastante intensidade para todos eventos, eventos internos, eventos externos e isso acho que temos que pensar e mudar, mudar alguma coisa para sempre melhorar para que o cliente fique sempre cada vez mais satisfeito.”</p> <p>“Não, tenho mudado sempre, tenho feito muito investimento na área de tanta coisa, de equipamento, de mudança, nem que seja mudar uma cortina é preciso fazer alguma mudança, para não ficar sempre a mesma coisa temos que mudar.”</p> <p>“Mudar sempre no dia-a-dia, mudando sempre dia-a-dia para que o cliente sintá-se cada vez mais bem satisfeito.”</p> <p>“(…) sempre ideias novas, mas houve um. Há três ou quatro anos que as</p>
--	--	--	---

			<p>coisas mudaram muito, então temos que adaptar as novas fraquezas do país, a nova escassez da europa e da própria Madeira. Para os objectivos que eu tinha de investir mais e procurar mais, acho que neste momento não se prevê (...)"</p> <p>"(...) as coisas no dia-a-dia exige que se faça alguma coisa não é, acho que se eu tenho uma coisa procuro sempre ser outra coisa, fazer mais alguma coisa, as vezes acho que é pela realização pessoal."</p> <p>"Foram acontecendo, os objectivos foram acontecendo passo a passo, não é fazer projecto de uma vez só, fui fazendo por exemplo tenho uma casa para cinquenta e quatro, comecei com seis passei para doze, vinte, trinta, quarenta, cinquenta, comecei a desenvolver a contactar, fui desenvolvendo sempre aos poucos conforme as exigências."</p>
<p>Atingir o patamar da excelência é atingir o patamar da realização pessoal uma vez que o indivíduo procura</p>	<p>Excelência</p>		<p>"(...) é uma experiência estimulante ..."</p> <p>"(...) quem trabalha em empresas tem</p>

<p>sempre fazer o seu melhor, mostrar que é bom naquilo que faz, que o seu contributo é importante para empresa, e acima de tudo que o seu trabalho seja reconhecido (Aubert e De Gaulejac, 1992 cit. por Freitas, 2000).</p>			<p>dificuldades, para agradar o cliente para satisfazer as exigências temos sempre dificuldades.”</p> <p>“(…) tenho ultrapassado os obstáculos.”</p> <p>“(…) o administrador disse dois, três meses depois “ tu quase que és encarregado destas pessoas marcando as horas, vendo o que é que eles fazem, ver se eles estão a cumprir e tudo”, e as pessoas quando vinham ter comigo no princípio diziam que eu é que tinha a chave que era da retrete que tinha isto e aquilo (…)”</p> <p>“(…) gosto que as pessoas digam “olha fez isto fez aquilo”, se faço uma coisa nunca faço por mal faço sempre bem, sempre pelo melhor.”</p> <p>“(…) as coisas no dia-a-dia exige que se faça alguma coisa não é, acho que se eu tenho uma coisa procuro sempre ser outra coisa, fazer mais alguma coisa, as vezes acho que é pela realização pessoal.”</p>
---	--	--	---

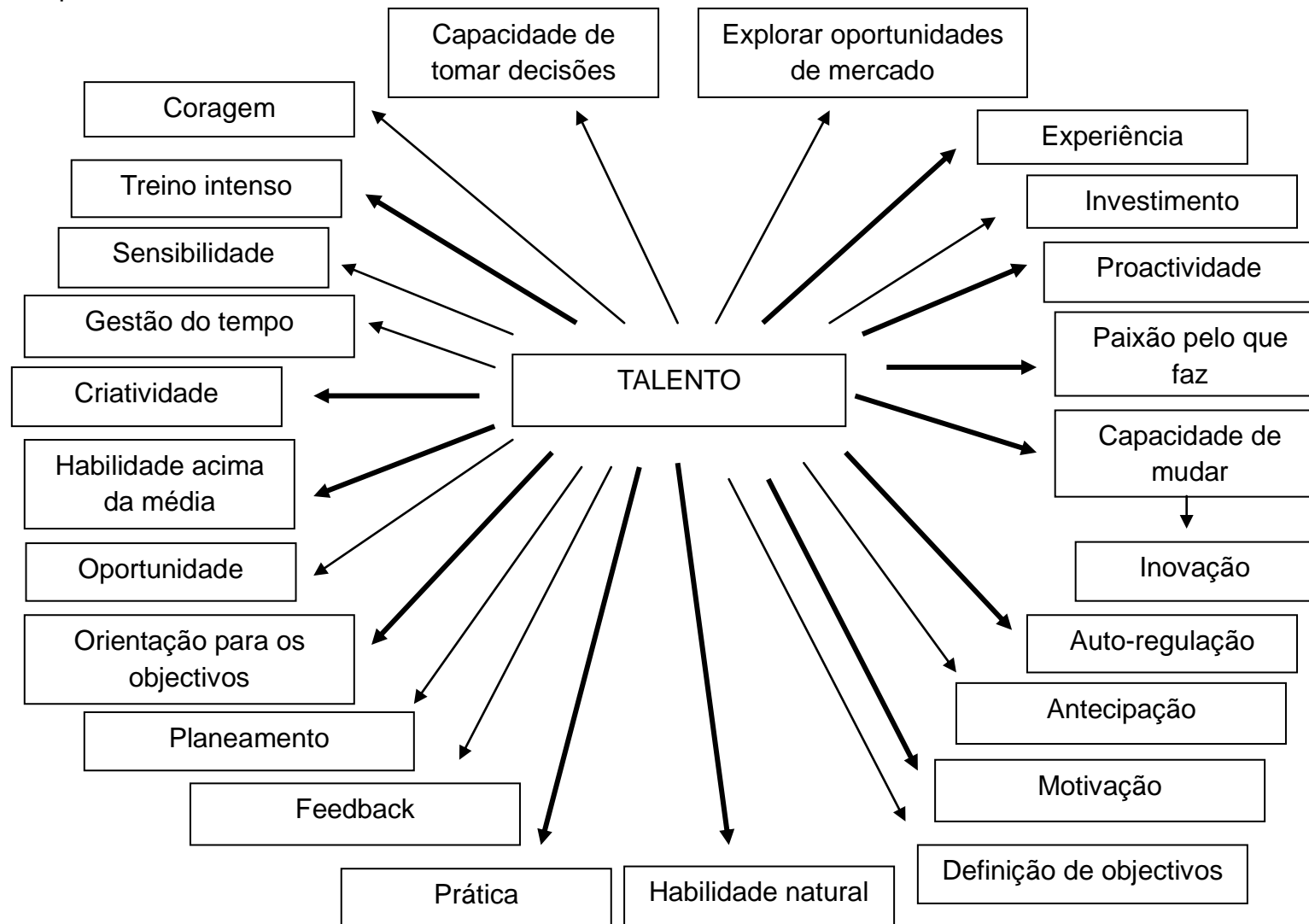
Anexo F

Mapa conceptual da personalidade



Anexo G

Mapa conceptual do talento



Anexo H

Mapa conceptual da excelência

