



# Carreiras, Competências e Certificações

JOSÉ BANCALEIRO

CEO da HumanCap International – Executive Search & Talent Management

## O MERCADO DE TRABALHO

Não é por acaso que se chama ao espaço onde se transaccionam as colocações profissionais “mercado de trabalho”. De facto, trata-se de um verdadeiro “mercado” no qual vigoram as regras que caracterizam este tipo de espaços. Devemos, no entanto, realçar que se trata de um mercado especial, porque, por um lado, é um mercado onde uma das partes tem poder de autoridade sobre a outra e, por outro, é com base no bem nele transaccionado (trabalho) que o ser humano se alimenta a si e à família, socializa com outras pessoas e se realiza pessoalmente.

De qualquer forma, neste mercado existe oferta e procura, o que, inevitavelmente, tem efeito nos preços que se praticam, nomeadamente nos salários. Recordo-me de, por exemplo, no virar do milénio, os salários dos Engenheiros Informáticos terem aumentado exponencialmente porque havia muita procura – altura da loucura da “bolha” da Internet e do enorme exagero (para não lhe chamar mistificação) que foi o *bug* do y2k – e passados dois anos terem caído drasticamente porque a bolha rebentou.

Existe competição entre organizações e entre candidatos. A competição entre candidatos é evidente sempre que procuramos emprego. Para uma vaga existem sempre vários candidatos disponíveis e a competição entre eles faz-se, habitualmente, tendo em conta a oferta de valor de cada um. Se num produto – um iogurte, por exemplo – a competição se faz pelas características (ter ou não fruti-

nhas, ou cereais), pelo sabor, pela embalagem, pela disponibilidade e pelo preço, nas pessoas essa competição não é muito diferente. A selecção é feita pela formação de base e pela formação complementar (pós-graduações e certificações), pelas competências técnicas e pelas competências comportamentais (estas são determinantes) demonstradas, pelas experiências (funções que desempenhou) e vivências (projectos – nomeadamente internacionais – em que participou), pela disponibilidade em termos de tempo e de deslocação (por exemplo, neste momento, quem estiver receptivo a trabalhar no estrangeiro aumenta as possibilidades), e, por último, pelo preço, isto é, pelo salário pretendido.

No que se refere à competição entre organizações, há muito que as que são bem geridas perceberam duas coisas. Que o sucesso de qualquer projecto passa essencialmente por ter uma equipa inequivocamente competente, motivada e focalizada nos objectivos, ou seja, uma equipa talentosa. E também, que o talento é – mesmo em tempo de crise – escasso. Isto faz com que hoje as empresas lutem por atrair para si os profissionais mais talentosos, criando e implementando estratégias de atracção (denominadas de *employer branding*) que lhes permitam vencer esta guerra pelo talento.

## TALENTO OU TALENTOS?

Talento é uma daquelas coisas que temos dificuldade em definir, mas que reconhece-

mos de imediato quando o encontramos. Temos uma aproximação.

Primeiro, gosto mais de falar em talentos do que em talento. O talento tem sempre de ser avaliado em relação a um objectivo ou actividade em concreto. Temos pessoas muito

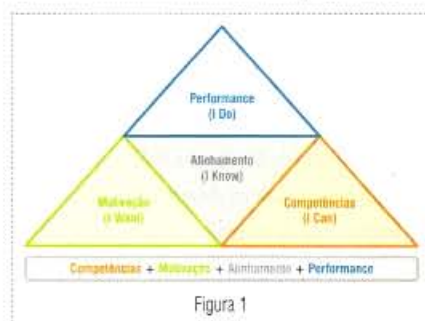


Figura 1

talentosas para o desporto, mas que, por muito que tentem, não conseguem tocar uma música num piano. Quando em muitas organizações se fala em talento, dá a ideia que nos referimos a meia dúzia de “iluminados” que possuem o dom divino do talento e todos os outros são deserdados dessa benesse. Ora, isto não é verdade. Aquele grupo pode ser talentoso para um determinado fim, mas outras pessoas possuem talento para outros fins, igualmente relevantes. A expressão “Gestão de Talento” é exclusiva. Uns são talentosos e os outros não. “Gestão de Talentos” é inclusiva. Existem vários tipos de talento e todos são necessários para o sucesso do projecto.

Talento existe quando uma pessoa junta uma elevada competência (I can), com uma forte motivação (I want), ligando-as com o alinha-

mento dos valores e dos objectivos da empresa (I know) e lhe soma uma grande capacidade de realização (I do) (Ver Fig. 1).

## GESTÃO DA CARREIRA

Qualquer pessoa que invista anos da sua vida num curso, nomeadamente de engenharia, tem, invariavelmente, como objectivo encontrar um caminho profissional e evoluir nele (fazer carreira) até onde lhe for possível. Contudo, fazer carreira num mercado competitivo como este em que vivemos, tornou-se muito diferente daquilo que foi no passado. Uma primeira diferença é que as carreiras serão mais longas. Mantendo-se as tendências actuais, dentro de poucos anos a idade de reforma atingirá os 70 anos, o que significará, para alguém que inicia a actividade profissional pouco depois dos 20, perto de 50 anos de carreira. É bom ter esta perspectiva em conta quando temos de fazer opções profissionais. É um erro optar por soluções que podem ser melhores nos próximos cinco meses, mas que nos afastam do caminho que traçámos para a nossa vida profissional durante os próximos 50 anos.

Uma segunda diferença é que as carreiras de futuro serão também muito mais diversas. Diversas em termos de empregadores, que serão muito mais e muito diferentes uns dos outros. Diversas em termos de tarefas, que variarão muito em função das mudanças – especialmente tecnológicas – que cada vez vão surgindo com maior rapidez. Diversas em termos de região de trabalho, uma vez que a globalização crescente da economia fará com que as empresas exerçam as suas actividades a nível global. Quem trabalha na Construção Civil sabe bem que esta tendência é já hoje uma realidade.

A terceira tendência que pensamos dever salientar é a de que as carreiras irão exigir um crescente investimento em formação profissional, sendo evidente que, por razões ligadas à globalização e à sofisticação tecnológica, as certificações profissionais irão assumir uma crescente importância. Exemplos são os MBA's e pós-graduações efectuados em escolas que entretanto fizeram a sua acreditação, os cursos que originam créditos aceites pelas Ordens Profissionais para efeitos de renovação do reconhecimento profissional ou ainda as, cada vez mais valorizadas, certificações internacionais emitidas no âmbito da gestão de projectos, da gestão financeira ou do *coaching*.



Por último, mas não menos importante, é que, contrariamente ao que acontecia no passado, em que entrávamos numa empresa e a nossa carreira era confortavelmente gerida pelo seu Departamento de Recursos Humanos, actualmente (e cada vez mais no futuro) a nossa carreira é gerida por nós. Antes, a carreira era uma espécie de elevador manobrado pela empresa que nos ia fazendo subir de forma segura, e paulatina, de patamar em patamar. No futuro, a nossa carreira será uma espécie de jipe todo o terreno conduzido por nós, que evoluirá em diferentes direcções e que subirá e descerá conforme as condições do mercado de trabalho. Investir proactivamente (tempo, energia e dinheiro) na gestão da sua carreira é, pois, algo que qualquer profissional, mesmo aquele que já está no mercado há uns anos, deverá fazer, sob pena de um dia se ver numa situação que nunca antecipou e nessa altura ser tarde para construir alternativas. O mercado é impiedoso.

## COMPETÊNCIAS E CERTIFICAÇÃO

No cenário anteriormente descrito, possuir as competências que respondam a necessidades do mercado e, se possível, que sejam um factor distintivo em relação a outros candidatos concorrentes, é a única forma de empregabilidade nos tempos que correm. E quando usamos o termo empregabilidade não nos queremos referir apenas à procura de emprego. Referimo-nos também à sua manutenção, porque, como esta crise provou de forma dolorosamente real, as empresas são, cada vez mais, obrigadas a processos de *rightsizing* e, nessas fases, apenas aqueles

que possuem as competências absolutamente imprescindíveis se "salvam".

Só que as competências mais importantes vão variando ao longo da carreira. Como se pode retirar da Figura 2, no início da carreira aquilo que é pedido é, essencialmente, o domínio das competências técnicas. É a altura em que os jovens profissionais põem em prática o que aprenderam nas escolas e procuram experiências e vivências que fortaleçam os seus conhecimentos técnicos e criem uma base sólida para a futura carreira.

Segue-se, em regra, uma fase de crescimento rápido onde as competências técnicas entretanto desenvolvidas têm de se aliar a novas competências de gestão de equipas e, em muitos casos, de gestão de projectos. É o período em que o profissional com fortes competências técnicas/*hard* tem de sair da sua zona de conforto e procurar adquirir competências do âmbito comportamental/*soft*. A terceira fase é a da maturidade ou consolidação profissional. Habitualmente esta é a fase em que o profissional ocupa funções de direcção, que exigem, para além das competências técnicas e de liderança, sólidas competências de gestão. Investir em pós-graduações e MBA's que reforcem competências de marketing, finanças, logística, é fundamental neste período.

A última fase da carreira é a do epílogo. É a fase em que as funções fortemente executivas vão dando, pouco a pouco, lugar a funções mais relacionadas com o aconselhamento e visão estratégica.

A sua carreira dependerá do seu investimento nela. Tem investido? ■