



## *‘Uma agenda estratégica para o talento em Portugal’*

*Carlos Sezões*

Partner da Stanton Chase International

Educação, formação, competências, qualificações, conhecimento...Talentos. Nunca como hoje se falou tanto nos conceitos inerentes ao desenvolvimento humano. Com efeito, a consciência de que estes são “activos” de importância estratégica em qualquer sociedade, tem levado a que, de uma forma sistemática, se procurem identificar as melhores práticas nesta área. As iniciativas reveladoras desta consciencialização têm-se multiplicado: estudos, conferências, debates...Contudo, é patente a existência de entropias que impedem um amadurecimento destas abordagens: em concreto, a dificuldade de apresentar, de modo objectivo, as práticas de gestão do capital humano e de promoção do Talento e os benefícios concretos que valorizem as Pessoas, nas várias fases e momentos críticos (educação de base, formação académica, desenvolvimento ao longo da vida e gestão de capital humano nas organizações). É nesta visão integrada que, na minha óptica, deve assentar uma agenda estratégica para o Talento em Portugal.

### **Educação e Formação académica**

Existe hoje uma preocupação consensual: de que modo os sistemas de educação e formação estão efectivamente orientados para os seus destinatários e para uma maximização dos

resultados – conhecimentos e competências potenciadores de uma boa cidadania e de empregabilidade futura? Numa sociedade em rede, complexa, devemos ter uma visão alargada Família – Escola – Academia – Comunidade. As aprendizagens não podem ser desenvolvidas apenas através de “ensino formal”, baseado em metodologias tradicionais, mas também em “vivências activas”. É reconhecido por todos que a (necessária) fase de “massificação” do ensino nas últimas décadas, em Portugal, está ultrapassada e o patamar de exigência elevou-se: hoje exige-se qualidade e excelência. Como tal, há que reequacionar conteúdos e metodologias pedagógicas e os modelos organizativos existentes. A crescente autonomia das escolas (supervisionada em termos de resultados) e o empenho das comunidades locais são hoje, na minha óptica, caminhos a trilhar. No que concerne às universidades, importa garantir que Bolonha não será sinónimo de facilitismo e orientar as instituições para a procura do compromisso entre investigação, inovação e as exigências dos mercados de trabalho. Existirá, ainda, a necessidade de complementar competências “do saber” com competências do “saber fazer” e do “saber estar”. Não se pode ignorar que competências como Liderança, Visão

Estratégica, Resiliência, Gestão da Mudança e Criatividade são essenciais para a realização e o sucesso profissionais.

### **Desenvolvimento ao longo da vida e gestão de capital humano nas organizações**

O talento está muitas vezes (exclusivamente) associado ao desempenho e à construção de uma “carreira” profissional. Não terá de ser assim...o nosso Talento pode ser utilizado para fins de cidadania, associativos ou comunitários. Mas, abordemos essencialmente a componente do “trabalho profissional”, que pressupõe que os indivíduos adquiram tendencialmente, com o tempo, mais competências, autonomia e responsabilidades. Acontece que tudo isto não acontece hoje de forma linear. A instabilidade associada à globalização, as mudanças socioculturais, o desenvolvimento tecnológico e os rápidos ciclos de inovação provocam crescente imprevisibilidade. A capacidade de adaptação os traços característicos de cada um influenciam bastante o trajecto de carreira. A gestão da carreira está hoje centrada no indivíduo e as suas escolhas de diferentes projectos profissionais, de formação (ao longo da vida) e de modelos de trabalho são exemplos de incerteza mas também de espaço de liberdade. Do paradigma da estabilidade e da antiguidade, passámos para o paradigma da adaptação, flexibilidade e desenvolvimento constante.

Que podem as organizações fazer? Compreender o Talento de forma sistémica e agir. Olhar para a performance dos indivíduos e perspectivar o potencial de evolução. Depois, avaliar os “ingredientes” - as competências (técnicas e pessoais), a motivação (conjuntural) e o compromisso (estrutural) com a organização, com quem se estabelece uma relação de trabalho.

Então, há que agir com processos específicos de Gestão e Desenvolvimento de Talento: (1) através do acolhimento e a integração dos indivíduos no quadro de referências da empresa (missão, valores), com responsabilidades potenciadoras do seu talento e (2) desenvolver e reter, através de estratégias de formação à medida, exposição às melhores práticas de colegas mais seniores e partilha/ gestão do conhecimento.

Os líderes empresariais devem, pois, promover determinados valores: o empowerment, a aprendizagem constante, a liberdade para criar e inovar, o mérito e a orientação para os resultados. Tal permitirá emergência de redes de colaboração informais e ciclos de decisão mais céleres e partilhados.

Enfim, são linhas estratégicas a estudar, reflectir e...executar!

**Carlos Sezões**