

Talento e Empregabilidade

por Idalberto Chiavenato

Talento era o nome dado ao peso e moeda corrente na antigüidade grega e romana. Denota alguém que sabe fazer bem uma certa atividade com habilidade, engenho e sucesso. O talento está intimamente relacionado com a empregabilidade. A globalização da economia, os ventos da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e os intensos programas de produtividade e de qualidade estão modificando o papel das pessoas nas empresas. E, em contrapartida, estão alterando profundamente o perfil profissional dos funcionários, trazendo consigo uma verdadeira seleção natural das espécies profissionais. Quem não se ajusta a esse perfil está fadado a perder o emprego para outro candidato mais adequado às novas demandas e expectativas do mercado.

A empregabilidade significa o conjunto de competências e habilidades necessário para uma pessoa manter-se colocada em uma empresa. Significa a capacidade de conquistar e manter um emprego de maneira sempre firme e valiosa. E como a natureza do emprego está mudando rapidamente, essa capacidade deve necessariamente incluir flexibilidade e inovação da pessoa para acompanhar essa mudança irresistível. O emprego está se tornando temporário, parcial, fugidio e passageiro. Mais do que isso: multifuncional, flexível e mutável.

Além disso, a tecnologia vai queimando velhas ocupações e criando novos empregos. O importante agora não é mais somente conseguir um emprego, mas assegurar a empregabilidade: tomar-se e manter-se empregável ao longo do tempo apesar das mudanças na natureza do emprego. Conseguir manter-se surfando na crista das ondas que aparecem e se alternam continuamente neste tempestuoso mar de mudanças. Estamos vivendo na era da empregabilidade.

Na verdade, o emprego está se tornando um artigo escasso nos tempos de hoje. A carteira assinada é um documento que está rareando na praça. As empresas estão fazendo um intenso regime de recursos e suas estruturas organizacionais estão emagrecendo dia a dia, reduzindo níveis e cortando pessoas. Nessas condições, os gerentes que restam não têm condições de dar atenção à carreira de sua equipe. A carreira tornou-se um bem muito precioso para ser relegado a terceiros. A direção da carreira foi devolvida a cada executivo ou funcionário. Quem tem de cuidar da carreira é cada um.

As empresas também abandonaram a postura paternalista de garantia de emprego eterno que predominou durante décadas atrás. Antes, a carreira exigia dedicação, lealdade e garra para galgar os patamares da hierarquia da empresa. Em troca, a empresa oferecia um emprego vitalício até a aposentadoria e cuidava da carreira do empregado como se ele fosse seu dependente. Com a nova visão do mercado e do trabalho, houve uma profunda mudança no contrato de trabalho e, em consequência, a quebra do vínculo trabalhista, desestabilizando a relação entre empresa e empregado. Agora, a peteca está nas mãos de cada funcionário. Depende de cada um a administração de sua carreira e das condições pessoais de sobrevivência e crescimento nessa luta incessante. É o autogerenciamento de carreira. Com a necessidade de funcionar com estruturas enxutas e simples, mas com o mesmo nível de qualidade e de produtividade, o emprego tende a reduzir-se cada vez mais e as pessoas que nele permanecerem terão suas funções e atividades modificadas para acompanhar a evolução do mercado. A competitividade está exigindo de cada pessoa um incessante investimento em sua carreira e em sua preparação e qualificação profissional.

As Bases da Empregabilidade

Conquistar e manter o território profissional requer muito jogo de cintura. Em meu livro *A Corrida para o Emprego*, cito alguns malabarismos profissionais que ajudam a não deixar a peteca cair. As bases da empregabilidade repousam sobre competências que as empresas requerem de seus executivos em diferentes graus, como:

1. Agregar valor e contribuir para a empresa:

O primeiro dos malabarismos: é não mais perguntar o que a empresa pode fazer por você, mas sim o que você pode fazer por ela e que seja relevante para o seu negócio e para o seu sucesso. A sua contribuição pessoal à empresa deve ser valiosa e relevante. É diretamente relacionada com o sucesso empresarial. O seu desempenho profissional será medido por isso. É dando que se recebe, mas é, sobretudo dando aquilo que é relevante e básico para a empresa. É essa sua contribuição pessoal que irá determinar o seu sucesso na empresa. É preciso agregar valor ao negócio e ao cliente. As pessoas que não o souberem fazer ou não o conseguirem certamente ficarão de lado na corrida para o sucesso.

2. Ser responsável:

O segundo dos malabarismos: é ser responsável, assumir compromissos com a empresa e responder por eles, mesmo não tendo suficientes recursos pessoais para poder chegar lá. O bom funcionário não é mais aquele que cumpre ordens e faz a sua rotina quotidiana exatamente da maneira como aprendeu na época em que ingressou na empresa. Hoje, o bom funcionário não é o que localiza e aponta o problema, mas aquele que traz a solução. Não é mais o que executa perfeitamente a rotina burocrática, mas o que satisfaz a necessidade do cliente.

3. Ser leal:

O terceiro malabarismo é ser leal à empresa. Isto significa não somente vestir a camisa da empresa, mas aportar valor ao negócio, trazer contribuições efetivas para a empresa e tomá-la mais criativa e valiosa a cada momento que passa. Lealdade não é sinônimo de obediência cega, mas é saber dizer um não inequívoco nos casos em que um sim implicaria comprometer uma parcela grande demais de tempo e de recursos em algo que não traria proveito a ninguém. Lealdade é confiabilidade. A empresa precisa confiar em você para continuar a mantê-lo ativamente em seus quadros.

4. Ter iniciativa pessoal e senso de empreendedor:

Isto significa estar orientado para a ação, para fazer as coisas acontecerem, e se possível de acordo com as expectativas da empresa e com os requisitos do cliente. Trocar o comportamento passivo e rotineiro pelo desempenho ativo e empreendedor. Botar a mão na massa. Assumir riscos. Apresentar soluções e não apenas os problemas. Estar sempre no lugar onde acontecem as coisas. De que maneira? Um jornalista perguntou a um famoso jogador de futebol qual era o segredo do seu sucesso. A resposta foi simplória e eficaz: estar sempre onde a bola vai chegar. Antever o campo em toda a sua amplitude e estar exatamente no local dos acontecimentos no tempo certo para fazer as coisas acontecerem.

Como Melhorar a Empregabilidade

Em seu livro, *Job Shift*, William Bridges cunhou uma expressão bem ajustada para expressar como as empresas estão transferindo para o indivíduo a posse da sua carreira: o executivo deve rebatizar-se de *Você & Cia.* Antigamente quem administrava a carreira dos funcionários eram as empresas, em função de suas necessidades, programas e conveniências. A descentralização também chegou aí. Agora, a batata quente ficou na mão de cada funcionário. Como em qualquer negócio, cada pessoa tem um produto/serviço a colocar no mercado, ou seja, o seu talento pessoal. O mercado são seus empregadores. Para manter o produto atualizado, é necessário um departamento de pesquisa e desenvolvimento (leia-se treinamento, atualização, informação e novos conhecimentos e habilidades). Como em qualquer empresa, *Você & Cia.* precisa de um marketing estratégico para vender o seu produto. Portanto, faça o seu papel de provedor de trabalho neste mundo de poucos empregos. Isto exige, novas habilidades e novas competências. Uma delas é desenvolver uma boa rede de relacionamentos. De nada vale uma brilhante qualificação profissional se ela fica escondida e ignorada pelo mercado.

Meu amigo, José Augusto Minarelli, em seu livro, *Empregabilidade - O Caminho das Pedras*, saca o conceito de *EmprEUSA*, a subsidiária brasileira da *Você & Cia.* de Bridges. Os princípios básicos que devem ser desenvolvidos pela *EmprEUSA* e pela *Você & Cia.* na trajetória para a empregabilidade são:

Avalie e diversifique suas atividades:

Faça continuamente uma avaliação e adequação de suas atividades. Procure manter alguma outra atividade rentável fora do seu trabalho. Pense como um acionista ou investidor típico à procura de investimentos: nunca invista totalmente o seu patrimônio em um único negócio. Não se concentre em uma só fonte de renda e nem faça de sua vida um único e isolado investimento. Abra seus horizontes e diversifique sua atividade, sem abrir um leque muito amplo e difícil de coordenar e administrar. Lembre-se que todo bom investimento deve obedecer a critérios de rentabilidade e de liquidez. Retorno garantido e conversão rápida em moeda tangível. A diversificação pode ser um investimento ou até mesmo um segundo emprego, seja formal ou informal.

Melhore e amplie sua capacidade de comunicação:

Procure melhorar sua maneira de comunicar-se com os outros e, se possível, dominar um outro idioma. Trata-se mais de um pré-requisito indispensável para entrar no jogo da aldeia global. O domínio de outra língua, como o inglês, alemão ou espanhol, não garante absolutamente a vitória na disputa de uma vaga, mas certamente elimina um candidato do páreo. Pode até não ajudar, mas atrapalha bastante se o candidato não tiver um segundo idioma bem desenvolvido. Em uma economia globalizada, uma segunda língua constitui um imprescindível instrumento de trabalho. Lembre-se que a língua portuguesa representa um mercado bastante restrito. A dificuldade no relacionamento provocada pelo desconhecimento de uma língua estrangeira pode tirar a empresa do negócio e bloquear incríveis oportunidades pela frente.

Recicle-se constantemente:

Capriche em uma constante e contínua atualização profissional. A qualificação e a atualização devem ser uma preocupação permanente do executivo que pretenda conquistar e manter elevada a sua empregabilidade. Saiba tirar proveitos das modernas tecnologias, principalmente do computador e da tecnologia da informação. Assista a seminários, volte de vez em quando aos bancos acadêmicos, procure reciclar-se a todo momento. A leitura constante de livros e de revistas especializadas e, sobretudo, a interpretação cuidadosa dos textos é essencial. O culto à educação e à informação. A informação está disponível para todos e no mesmo momento. O mundo é daqueles que sabem enxergar onde os outros nada vêem, por que não estão preocupados em ver coisa alguma. Como dizia Olavo Bilac: saber ouvir e entender estrelas. Esquisitices que as pessoas normais não percebem na superficialidade do seu cotidiano. Nas entrelinhas das notícias sobre mudanças no mercado ou na economia, o executivo bem sucedido é o que sabe melhor do que ninguém garimpar algumas questões e pinçar coisas como: Isso gerará problemas ou criará novas necessidades? Para quem? Eu tenho alguma competência ou

conhecimento para ajudar a esse alguém? Como? Pescar oportunidades onde os outros apenas vêm o rio e não os peixes que lá estão. Obviamente, o anzol deve passar por águas próximas da sua área de especialidade.

Trate sua carreira como se fosse um verdadeiro negócio:

Verifique novos mercados potenciais. Constitua uma diretoria de desenvolvimento de novos negócios da Você & Cia. Procure algum espaço desocupado dentro da sua companhia e tome conta dele, antes que outro aventureiro o faça. Verifique possíveis nichos potenciais ou áreas cinzentas onde possa ampliar suas atividades e ocupar novos mercados. Alguns desses nichos se coadunam com o core business de seu empregador? Se sim, venda a idéia de investir nessa área. Se não conseguir localizar um produto/serviço, então descubra um problema. Ponha um turbo em sua carreira. Al Ries e Jack Trout, em seu livro *Horse Sense*, aconselham que o executivo deve encontrar um cavalo que o leve rapidamente para a frente na sua carreira. Pode ser o cavalo da empresa, o cavalo de um bom casamento, o cavalo de uma boa idéia ou até o cavalo de algum problema, desde que o executivo saiba transformá-lo em uma forma de ganhar dinheiro. Coisas desse tipo sempre acontecem. Foi quando perdeu a sua carteira em um restaurante e não sabia como pagar a conta é que Frank McNamara teve a idéia de criar o primeiro cartão de crédito do mundo, o Diner's Club. Ele soube transformar um problema em uma nova empresa para solucioná-lo todas as vezes que ele acontecesse. Peter Drucker dizia há tempos em seu livro *Uma Era de Descontinuidade*: amarre o seu vagão em uma boa locomotiva. Ela o levará muito mais depressa para onde você pretende ir e certamente economizará a sua energia pessoal. Veja em qual locomotiva você pode amarrar o seu vagão e faça-o bem depressa. Se houver alguma outra carruagem mais rápida, faça a substituição com critério e dose de sabedoria. Se houver alguma tecnologia mais avançada, lance mão dela, antes que outros o façam.

Desenvolva sua networking:

Desenvolva uma intensa rede de relações sociais. A chamada networking tem por objetivo ampliar o rol de amizades e de relacionamentos pessoais para tomar o executivo conhecido, dentro e fora da companhia onde trabalha e no mercado onde atua. Cultivar amizades é um importante investimento de cada executivo para conquistar emprego, carreira, idéias, sugestões, experiências e iniciativas.

Isto pode significar a diferença entre ter ou não ter futuro profissional. A cada dia procure acrescentar um nome a mais em sua agenda de endereços importantes. Boa parte dos empregos futuros podem resultar de indicações de sua rede de conhecimentos. Faça contatos com headhunters e envie periodicamente a eles o seu currículo atualizado. Mostre o seu produto em todas as prateleiras possíveis onde julgue necessário. Ele deve ficar à vista dos interessados.

Não pense como um mero funcionário. Aja como fornecedor:

Deixe de lado o antigo comportamento formal, burocrático e focalizado no cargo. Isto é coisa do passado. Trabalhe como se você fosse um fornecedor de atividades e de soluções para sua empresa. Adote uma roupagem de profissionalismo. Não fique enclausurado em uma sala ou sentado eternamente na sua mesa, como o cacique Touro Sentado, mas circule pela empresa, fale com as pessoas, tome conhecimento dos problemas e situações, sinta os clientes e suas expectativas. Não se restrinja aos processos, às rotinas, aos meios, aos métodos vigentes, mas focalize os objetivos, as metas, os resultados a alcançar e o cliente cujas necessidades devem ser satisfeitas. Não seja apenas uma vaca de presépio e nem aceite passivamente as coisas, mas pratique ativamente o inconformismo deliberado. Isto significa que você não deve aceitar as coisas como elas são ou estão, nem considerá-las ótimas ou perfeitas, prontas e acabadas, mas sempre passíveis de contínua melhoria e de aperfeiçoamento gradativo. Esta é a mola do progresso. Ao abandonar a mentalidade rotineira e burocrática de funcionário, você deve mirar metas e objetivos, saber vender seu produto, criar redes de fornecedores e prestadores de serviços e fazer alianças estratégicas com outras áreas para melhor atender à sua empresa. Isto produz a capacidade de aglutinar pessoas em torno de um projeto e de formar e desenvolver equipes coesas e eficazes.

Aprenda a lidar com as pessoas:

A habilidade com as pessoas é uma outra exigência dos tempos modernos. Como as empresas não têm mais estruturas rígidas e burocráticas, nem departamentos fixos e eternos, elas se apoiam vigorosamente em um sistema orgânico e flexível, onde os órgãos cedem lugar para equipes multifuncionais de trabalho que nascem, crescem, desenvolvem e desaparecem de acordo com as necessidades que surgem e que são satisfeitas. Dessa maneira, os colegas de trabalho se revezam e se alteram, exigindo flexibilidade e ajustamento, pois em cada uma dessas equipes cada funcionário terá de se comportar de uma maneira diferente, uma vez que tanto os assuntos como as pessoas serão também diferentes. Empresas de alta tecnologia, como a Hewlett Packard, onde todo o trabalho é realizado através de equipes autogeridas a facilidade de relacionamento humano é condição muito mais importante do que os conhecimentos tecnológicos na avaliação dos candidatos que ali disputam as vagas disponíveis. A lógica que emerge dessa filosofia é a de que é mais fácil ensinar tecnologia do que ensinar a lidar com pessoas. Lidar com tecnologia envolve habilidades concretas enquanto lidar com pessoas envolve habilidades interpessoais abstratas e de difícil mensuração.

Adicione mobilidade e multifuncionalidade:

Existem dois aspectos que acrescentam pontos valiosos em qualquer currículo nos dias de hoje. Ambos podem ser sinônimos de flexibilidade. A mobilidade é a facilidade de deslocamento e mudanças. A multifuncionalidade é a facilidade de acumular funções distintas e trabalhos diferentes. O executivo moderno desloca-se por diferentes cidades e participa de várias equipes. Sua presença nas equipes é praticamente virtual, pois não precisa estar presente a cada momento para tocar os projetos. Sem local fixo de trabalho, os símbolos tradicionais de status e de posição perdem importância. Seu escritório é itinerante, graças à tecnologia da informação: o notebook com fax e modem permitem conexão com a rede da empresa em qualquer lugar de trabalho, além do celular no bolso. As fronteiras geográficas para os negócios e carreiras estão desaparecendo. É preciso empregar as habilidades pessoais ampliando-as para as outras funções.

A DuPont mostra alguns exemplos de multifuncionalidade em alto nível. Cada um dos seus cinco vice-presidentes da subsidiária sul-americana acumula duas funções distintas, uma na linha de frente dos negócios e outra em alguma área de apoio, combinando funções de linha e de staff. O presidente da filial argentina é também vice-presidente de recursos humanos para toda a América do Sul. O vice-presidente de finanças no continente também comanda a unidade de negócios de produtos derivados de flúor. Este, tem trocado de função, em média, a cada dezoito meses em seus 13 anos de empresa.

Você Vai Dar Certo?

A dúvida que paira hoje em dia sobre a cabeça dos profissionais quase sempre é esta: Será que eu vou dar certo? Estou na direção adequada? Vou conseguir um emprego novo? Vou conseguir mantê-lo durante quanto tempo? Estou preparado para o futuro que está chegando? Não vou ficar obsoleto a curto prazo? Para responder a essa pergunta, isto é, para que seja bem sucedido profissionalmente você precisa reunir três coisas essenciais: conhecimento, perspectiva e atitude. O sucesso, em qualquer profissão depende fundamentalmente desse triângulo. É ele que faz a diferença entre os que são realmente muito bons e os demais funcionários que não conseguem decolar na carreira. E entre o sucesso e a mediocridade há uma diferença enorme. O profissional que vale ouro no mercado de hoje e do futuro precisa reunir esses três requisitos. Vejamos eles

Conhecimento

Ser um profissional que conheça bem o seu trabalho e mantenha constantemente atualizado esse conhecimento. A capacidade de continuar aprendendo o tempo todo é um atributo valioso, frente à certeza de que daqui a poucos anos o profissional estará lidando com realidades que nem sequer são hoje imaginadas. Há muita gente com currículos maravilhosos e cursos de pós-graduação - que adquiriu conhecimento - mas que não dispara na frente. Falta-lhe perspectiva.

Perspectiva

É fundamental para as empresas contar com profissionais dotados de uma visão própria, individual e diferenciada na aplicação prática de seus conhecimentos. As atividades de rotina estão se tornando um componente cada vez menor nos cargos modernos, pois elas podem ser automatizadas, transferidas ou eliminadas. Perspectiva é a capacidade de colocar o conhecimento em ação. O conhecimento é recurso; a perspectiva é a sua aplicação. O importante no ato de agregar valor está em saber aplicar o conhecimento e a criatividade para situações novas. Em suma, você precisa ter perspectiva própria. Isto é, aprender a pensar. E pensar em empresas tradicionais nunca foi um requisito na hora de preencher um cargo. O profissional que tem luz própria para pensar, por si só, diante das situações que enfrenta tende a levar vantagem sobre o colega que, diante das mesmas situações, somente sabe aplicar regras, usar soluções do passado ou então pedir a opinião do chefe. Há muita gente que tem perspectiva e capacidade de colocar a teoria em prática - mas que é ignorada. Falta-lhe atitude.

Atitude

Os fatores que levam à eficácia de uma empresa e que mudam seus resultados estão diretamente ligados aos valores e modo de pensar e agir das pessoas que compõem a organização. O conhecimento e a perspectiva dependem da atitude da pessoa. Uma atitude passiva impede a sua exteriorização. Para que possam acontecer é necessário que o executivo tenha uma atitude empreendedora e assertiva capaz de assumir riscos, negociar metas e objetivos, confrontar situações de resistência e ultrapassar obstáculos pela frente.

Essas são as três competências duráveis - aquelas que nunca irão tornar-se obsoletas - neste mundo de mudanças e transformações. O triângulo da excelência - conhecimento, perspectiva e atitude - precisa ser seriamente considerado por quem pretende ser bem sucedido profissionalmente. E qual é o mais importante dos elementos que compõem o triângulo? Todos eles são importantes, mas decisivamente, o conjunto dos sinais que costumamos descrever como atributos de atitude sai disparado na frente. Pela simples razão de que tanto a aplicação do conhecimento como da perspectiva dependem da atitude e postura da pessoa. Cada vez mais, os órgãos de RH, mesmo antes de entrar no exame das qualificações técnicas e profissionais dos candidatos no processo seletivo, estão tentando mapear a atitude e a postura da pessoa diante do trabalho. E porque? A resposta é elementar: de nada adianta ter na empresa um grande talento dotado de conhecimento e perspectiva, se a pessoa não tem uma atitude adequada frente às situações importantes que surgem no trabalho. Sem a atitude, o conhecimento e a perspectiva ficam na berlinda e se apagam. A chama do sucesso é proporcionada pela atitude. Ela é fundamental e preciosa.

A Santíssima Trindade do Sucesso Profissional

Essa tríade - conhecimento, perspectiva e atitude - constitui a chamada santíssima trindade da empregabilidade que leva ao sucesso profissional. Na realidade, as empresas estão procurando trabalhar com mais cérebros e com menos dinheiro e recursos. Maior qualidade e menor quantidade. Menor número de pessoas e mais inteligências e talentos. Estamos na era do Capital Intelectual. Trabalho mais mental e intelectual. E quem souber ofertar e vender essa matéria prima cinzenta tão escassa e sofisticada tem o futuro pela frente.

Para finalizar, um conselho adicional. Todos esses cuidados devem ser mesclados com um ingrediente importante e indispensável em nossas vidas. Invista em sua carreira, agregue valor, aprofunde seus conhecimentos, desenvolva sua perspectiva, melhore sua atitude e postura. Faça o impossível. Mas não se esqueça de uma coisa sumamente importante: ser feliz. A felicidade é a base da vida. Apesar de todas as coisas, nunca deixe de cuidar bem do seu tempo, da sua família, dos seus passatempos e, principalmente, de você mesmo.

Em seu artigo na revista Exame, Maria Amalia Bernardi (9) salienta que a postura correta diante do trabalho se traduz basicamente em vontade. Vontade de aprender e de fazer mais coisas. Vontade de contribuir para que a empresa progrida, porque este progresso traz oportunidades de ascensão profissional. Vontade de corrigir bobagens que percebe no dia-a-dia da empresa. Vontade, enfim, de ajudar a empresa, a cada momento, a lidar com suas reais necessidades. No lado inverso, verifica-se que os escritórios estão infestados de profissionais com lindos currículos, fluentes em vários idiomas, impecáveis credenciais acadêmicas, conhecimentos técnicos sólidos, mas que não alçam vôo para posições mais elevadas na empresa. Não têm a atitude certa para colocar adequadamente todas essas vantagens competitivas a serviço de sua organização e de si próprios e de dinamizá-las intensamente. Falta estratégia e sobram vantagens e recursos pessoais inexplorados. Como dizia nosso poeta Augusto dos Anjos, "é a energia desaproveitada, o canto chão dos dinamos profundos que podendo mover milhões de mundos jazem ainda na estática do nada". O grande segredo é saber aplicar o conhecimento e a perspectiva através de uma atitude dinâmica e empreendedora.

(9) "Você Vai Dar Certo?", Revista Exame, Ano 30, Nº 17, 11 de Setembro de 1996, p. 64-72

5. O Algo Mais:

Ao falar das competências duráveis, Motomura lembra que, como as empresas são formadas por pessoas, torna-se necessário dispor de gente que tenha sensibilidade para o lado humano, capacidade de se relacionar, de saber captar a confiança das pessoas e que facilitem o aprendizado coletivo. Dentro dessa visão, a Coopers & Lybrand fez uma pesquisa sobre o perfil do novo executivo com a colaboração do Comitê de Educação Continuada da Câmara Americana de Comércio. Foram enviados questionários para os presidentes e diretores de marketing e de RH de 500 companhias brasileiras e multinacionais instaladas no país. O questionário foi respondido por 200 empresas. O propósito era saber se as empresas estão querendo de seus executivos coisas diferentes do que queriam há alguns anos. As 800 opiniões computadas confirmam que as atitudes e posturas são o "algo mais" que distingue o executivo de primeira classe daquele que pode ter dificuldade para arrumar outro emprego. A figura abaixo mostra quais são esses "algo mais" tão procurados nos executivos das empresas.

1. Não perguntar o que a empresa pode fazer por você, e sim o que você pode fazer por ela.
2. Estar sempre disponível e preparado para esforços extras e encará-los como oportunidades.
3. Ser capaz de se relacionar, captar a confiança das pessoas e transmitir seus conhecimentos.
4. Saber ajudar a sua empresa a lidar com suas reais necessidades.
5. Investir mais nas suas competências duráveis do que nos conhecimentos específicos.
6. Lembrar que os resultados obtidos no passado não garantem nada para o aqui e agora.
7. Fazer com que seu trabalho adicione valor verdadeiro aos produtos ou serviços da empresa.
8. Interessar-se mais pelos novos desafios do que pela compensação financeira que eles podem trazer.
9. Ter disposição para assumir riscos.
10. Não justificar as próprias falhas atribuindo a culpa aos outros.

O Algo Mais: Dez Atitudes e Posturas Que Fazem a Diferença
Fonte: "Você Vai Dar Certo?" in Revista Exame, Ano 30, nº 19, 11 de Setembro de 1996, p. 70

Ugo Barbieri, o coordenador da pesquisa salienta que as habilidades comportamentais do executivo estão sendo mais requisitadas do que os chamados fatores técnicos. No cenário da globalização os talentos e atitudes pessoais estão ganhando maior importância do que os aspectos ligados à especialidade de cada profissional. Dez fatores listados abaixo apareceram com maior prioridade na contagem geral.

1. Capacidade para realizar e assumir riscos.
2. Ser ético e íntegro.
3. Ter visão do futuro e capacidade de planejamento.
4. Estar orientado para processos, pessoas e resultados.
5. Ter habilidade em negociação e flexibilidade para mudança.
6. Ter espírito inovador e criativo.
7. Ter boa liderança e exercê-las através do exemplo.
8. Ter energia e dinamismo.
9. Ter habilidade em solucionar problemas.
10. Ser bom comunicador, articulador e assertivo.

Os Dez Fatores da Pesquisa

Fonte: "Você Vai Dar Certo?" in Revista Exame, Ano 30, nº 19, 11 de Setembro de 1996, p. 70

Segundo Barbieri, são essas as habilidades que devem possuir hoje os profissionais que desejam uma carreira bem-sucedida em qualquer área de atividade. São sobretudo habilidades comportamentais e emocionais, menos tangíveis e fáceis de ser adquiridas. No passado, quando a solução dependia apenas de investimentos por parte das empresas, os cursos e treinamentos resolviam satisfatoriamente as deficiências técnicas dos executivos. Agora, o problema das empresas está na dificuldade de mudar a cabeça das pessoas para um novo tipo de comportamento.

Mesmo em empresas de alta tecnologia, - como a Hewlett-Packard americana, que tem um excelente processo de seleção de pessoal, - cada candidato é submetido a uma dezena de prolongadas entrevistas com dois ou três gerentes de vários níveis, numerosos colegas e subordinados potenciais, cada um deles dedicando uma ou duas horas para cada entrevista.

Se se trata de uma posição de gerência a ser preenchida, o diretor da área certamente dedicará pelo menos uma hora para cada um dos candidatos finais. Os entrevistadores da HP quase sempre se concentram em traços que a maioria dos especialistas em seleção classificaria como emocionais ou simplesmente impossíveis de medir. Os entrevistados geralmente se surpreendem pelo fato de que os entrevistadores não dão muita importância aos seus conhecimentos técnicos. Pelo contrário, eles se esforçam por aquilatar a capacidade dos entrevistados em trabalharem em equipe. E isto é compreensível, face a importância do trabalho em pequenas equipes de projetos e que trabalham sob pressão na HP. Trabalhar com pessoas, saber comunicar-se, saber negociar, ter espírito inovador e criativo, ter visão do futuro e assumir riscos. Postura e atitude são mais importantes do que conhecimentos técnicos em uma empresa tipicamente high tech. Pode?

Na realidade, tudo isto é importante: saber lidar com pessoas e trabalhar em grupo, saber lidar com recursos disponíveis que geralmente são limitados e escassos, saber lidar com a informação, saber lidar com sistemas e saber lidar com a tecnologia. Esses são os principais desafios que as pessoas enfrentam no seu trabalho. Em uma ou outra empresa, algumas dessas competências tomam-se mais importantes do que as outras, mas todas elas são necessárias.

• *Relações Interpessoais: trabalha com pessoas:*

Participa como membro de uma equipe: contribui para o esforço do grupo.

Ensina novas habilidades aos outros. É multiplicador de esforços de treinamento.

Serve aos clientes e consumidores. É o ponto de ligação com os usuários.

Exerce liderança: comunica idéias, persuade e convence os outros, assume desafios e responsabilidades por procedimentos e políticas.

Negocia: faz acordos envolvendo intercâmbio de recursos, resolve conflitos e interesses divergentes.

Trabalha com diversidade: lida com homens ou mulheres de diferentes culturas.

• *Recursos: Identifica, planeja, organiza e aplica recursos:*

Tempo: seleciona atividades relevantes para o objetivo, ordena-as, disponibiliza o tempo, prepara e segue programas de ação.

Dinheiro: prepara e utiliza orçamentos, faz previsões, anota registros e faz ajustes para alcançar objetivos.

Material e facilidades: adquire, estoca, disponibiliza e usa materiais ou espaços com eficiência.

Recursos humanos: ensina habilidades e distribui o trabalho entre as pessoas, avalia o desempenho e proporciona retroação.

• *Informação: Adquire e utiliza informação:*

Adquire e avalia informação: busca, atualiza e avalia informação relevante.

Organiza e mantém informação: estrutura e cruza dados para organizar relações.

Interpreta e comunica informação: faz a leitura do ambiente e transmite percepções.

Utiliza computadores para processar informação: usa a tecnologia da informação.

• *Sistemas: Compreende inter-relações complexas:*

Compreende sistemas: conhece como os sistemas social, organizacional e tecnológico trabalham e operam eficazmente.

Monitora e corrige desempenho: distingue tendências, prevê impactos sobre a operação, diagnostica desvios no desempenho e corrige disfunções do sistema.

Melhora ou desenha sistemas: sugere modificações em sistemas existentes e desenvolve novos sistemas alternativos para melhorar o desempenho.

• *Tecnologia: Trabalha com uma variedade de tecnologias diferentes:*

Seleciona tecnologias: escolhe procedimentos, ferramentas ou equipamentos incluindo computadores e tecnologias relacionadas.

Aplica tecnologias à sua tarefa: compreende a meta geral e os procedimentos apropriados para implantar e operar equipamentos.

Mantém e conserta equipamentos: previne, identifica ou resolve problemas com equipamento, incluindo computadores e outras tecnologias.

As Cinco Competências Básicas Necessárias

Fonte: "What Work Requires of Schools", Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, Washington, DC, U.S. Department of Labor, June 1991, p. 12

Em verdade, mudar a cabeça das pessoas, transformar atitudes e posturas, modificar o comportamento humano é mais difícil do que ensinar uma nova tecnologia. É complicado e demorado. A solução reside na reeducação. E o executivo desejado pelas empresas é aquele que já possui boa parte dessas qualidades, habilidades e competências, seja por sua própria natureza, educação, convívio familiar, vivência ou aprendizado profissional. Esse profissional leva enorme vantagem sobre quem não tem garra, audácia, firmeza, perseverança, autoconfiança ou capacidade para realizar ou assumir riscos. É esse algo mais que você precisa incorporar rapidamente à sua bagagem pessoal para sair na frente e mostrar vantagens competitivas frente aos demais candidatos.

A valorização meramente quantitativa está sendo gradativamente substituída nas empresas por uma valorização mais qualitativa. Isto significa que os critérios mudaram. Antigamente as empresas se preocupavam exclusivamente com o lado técnico da competência profissional dos seus funcionários. Agora, elas estão se preocupando também com a personalidade das pessoas, suas características pessoais, suas atitudes diante de obstáculos, sua maneira de lidar com os problemas e buscar soluções, sua postura frente às situações, sua criatividade e engenhosidade, seu espírito empreendedor. Em outros termos, as empresas estão deixando de visualizar as pessoas como meros recursos humanos genéricos e padronizados para focalizá-las como seres humanos individualizados e diferenciados, dotados de características singulares. E você precisa estar atento para todas essas tendências e mudanças para não perder o bonde do emprego.

QUESTIONÁRIO SOBRE EMPREGABILIDADE

Procure responder sinceramente às perguntas abaixo. Dê notas de 1 (resposta negativa) a 10 (resposta positiva) para cada resposta:

1. Você acha que vai dar certo no mercado de trabalho?
2. Você conhece bem o mercado de trabalho e como ele funciona?
3. Qual é o tipo de empresa onde você gostaria de trabalhar? Você já fez alguma pesquisa a respeito? Qual o seu conhecimento a respeito?
4. Você sabe quantos candidatos disputarão as mesmas oportunidades de trabalho que você deseja conquistar? Como se sente em relação a eles?
5. Quais são as suas armas para disputar um emprego e fazer carreira em uma empresa? Você já está suficientemente armado para a caçada?
6. Você já passou por um processo seletivo em alguma empresa? Você está realmente preparado para enfrentar a seleção de pessoal ou apenas pretende ir na base da improvisação?
7. Você já elaborou o seu curriculum vitae? Você já montou o seu portfólio profissional? Qual a sua impressão a respeito deles?
8. Você já construiu o seu networking? Como vai sua rede de relações pessoais e profissionais?
9. Você fez algum planejamento de carreira? Você já pensou no que pretende ser no futuro e aonde quer chegar na sua profissão?
10. Você faz investimentos pessoais (como leituras de livros e revistas especializadas, seminários, palestras, reuniões profissionais, discussões em grupo, estudo de línguas, como inglês ou espanhol) em sua educação profissional além do curso universitário?

Faça a contagem final. Se você teve menos de 50 pontos você precisa de ajuda, pois corre o sério risco de comer poeira atrás dos outros candidatos e aquecer os assentos nas salas de espera. Se conseguiu algo entre 50 a 75 pontos, é caso de recuperação: você precisa se recicar urgentemente para melhorar sua candidatura. Se você obteve mais de 75 pontos, você será um páreo duro: sua empregabilidade está em alta.