

## Desenvolvimento de talentos ganha força nas organizações

A preparação profissional é uma preocupação relativamente recente nas empresas. Foi há aproximadamente 30 anos que as companhias se deram conta da necessidade de satisfazer os profissionais mais valiosos, dando-lhes a possibilidade de fazerem carreira nas organizações. Na atualidade, são poucas as empresas que não dedicam ao menos 2% da massa salarial (ou uma percentagem ainda mais alta, em setores como o farmacêutico) à formação do quadro de pessoal.

Seja por meio da formação dentro da empresa (cursos sob medida, em colaboração com escolas de negócios), a subcontratação de cursos junto a consultorias ou as universidades corporativas (criadas pelas organizações para formar seus profissionais), as organizações são conscientes de que a formação não tem preço, quando se trata de atrair e reter os melhores profissionais. Um reflexo desse interesse são os últimos dados do estudo desse setor, realizado pela consultoria de formação Élogos: em 2007, as grandes empresas, as administrações públicas e os agentes sociais aumentaram o investimento em formação de seus profissionais em 8%, alcançando um desembolso de € 2,05 bilhões (US\$ 2,9 bilhões).

Para Antonio Peñalver, sócio-diretor da consultoria de recursos humanos Psicosoft, a consolidação da formação contínua nas empresas se deve à "importância de assegurar a qualidade das pessoas na organização, para contribuir nos resultados. "Em todas as grandes empresas e na maioria das médias existe um departamento de formação profissional com orçamentos mais ou menos estáveis".

Na sua opinião, são os programas técnico-operacionais os que seguem sendo os mais relevantes. "Porque tratam de assegurar a qualificação dos trabalhadores no domínio de sistemas, processos e produtos, para poder desempenhar seu posto adequadamente". De forma paralela, ele ressalta a formação destinada a coletivos críticos - como os funcionários recém-incorporados, jovens com talento e os técnicos sênior especializados -, os comerciais e os diretores.

Peñalver identifica os comerciais e os diretores de nível intermediário como os mais favorecidos: "Os primeiros recebem formação contínua em produtos, ferramentas de suporte, motivação e desenvolvimento de habilidades para facilitar o trabalho", afirma. "E se considera óbvia a necessidade de potencializar o papel dos diretores do nível intermediário como os garantidores dos resultados por meio de seus colaboradores".

José Luis Catalina e Eduardo Belaústegui, sócios-diretores da BCL Desarrollo, também assinalam essa tendência quanto aos perfis mais cuidados. "Ganha terreno a formação em habilidades, em gerenciamento e em outros níveis da organização", diz Catalina. "Também cresce a demanda em habilidades comerciais, esperando os já tradicionais cursos de vendas, e em outras habilidades, como o serviço ao cliente, comunicação e formação de equipes".

O interesse por esses cursos de habilidades destinados a equipes de trabalho levou a consultoria Otto Walter a criar a divisão Equipos. A iniciativa pretende cobrir a formação em equipes de trabalho para ajudar a conseguir objetivos concretos. Os consultores da Equipos são os encarregados de desenhar dinâmicas exclusivas de trabalho e formação na medida das necessidades dos clientes.

No desenho desses cursos, capazes de despertar o interesse dos profissionais-alunos, Miguel Ángel Rodríguez, diretor-geral de formação corporativa da Élogos, afirma que existem duas ferramentas básicas para obter o êxito formativo: "A emoção e a personalização. Em todo o programa temos que ser capazes de transmitir o conteúdo em um contexto que permita conectar com o participante desde 'o porquê', 'o para quê' da matéria ou as habilidades que queremos ensinar".

Rodríguez diz que a personalização "permite identificar os diferentes públicos, tendo em conta sua posição na entidade e seu grau de experiência na matéria, adaptando a mensagem, os formatos e os canais de comunicação de cada coletivo". Em todo esse processo, a direção da

empresa na qual será desenvolvido o programa "é responsável por alinhar o aprendizado com as necessidades de cada organização e por dirigir o processo de transferência, atuando como facilitador", acrescenta Rodríguez.

**Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 1 out. 2008, Empresas & Negócios, p. C11.**

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais