

CAPACITAÇÃO HUMANA: TREINAR E DESENVOLVER TORNARAM-SE CAMINHOS IRREVERSÍVEIS PARA MANTER AS EMPRESAS COMPETITIVAS

Lílian Márcia Silva Oliveira Medeiros¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

O presente artigo tem o intuito de discutir acerca da capacitação humana e o paradigma de privilegiar o investimento em recursos humanos com treinamento e desenvolvimento visando trilhar o caminho do sucesso. Além disso, destacar a necessidade de compartilhar o conhecimento de uma maneira muito mais eficaz do que no passado, onde qualquer empresa que se comporte mais como passageiro do que como motorista na estrada do futuro descobrirá que seus valores e capacidades se tornarão obsoletos frente a realidade em constante mudança no setor.

Palavras- chaves: Capacitação humana Treinamento. Desenvolvimento, Conhecimento, Obsoletos.

HUMAN TRAINING: TRAINING AND DEVELOPING BECOME DEATH PATHWAYS TO MAINTAIN BUSINESS COMPETITIVAS?

ABSTRACT

This article aims to discuss about human capacity and the paradigm of prioritizing investment in human resources training and development targeting the path of success. Also, stressing the need to share knowledge in a much more effective way than in the past, where any company that behaves more like passenger than as a driver on the road of the future find that their values and skills become obsolete compared to reality changing the industry.

¹ Administradora formada pela Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte. Acadêmica do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: lilian@nordestao.com.br

² Administrador, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente do UNIRN, consultor empresarial. E-mail: admflavioemilio@gmail.com

Key Words: Human capacity. Training. Development. Knowledge. Obsolete.

1. Considerações Iniciais

O mercado de trabalho é um meio dinâmico e está em constante processo de mudança, cada vez mais competitivo e desafiador para as organizações. Toda essa competitividade e mutabilidade exige que as empresas tenham em seu quadro de funcionários profissionais mais habilidosos e capacitados para enfrentar os desafios impostos pelo mercado. É nesse contexto em que ouvimos falar de treinamento e desenvolvimento.

Há diferenças entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus méritos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva no tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D), constituem processos de aprendizagem.

A necessidade de promover a qualificação profissional para colaboradores está entre as prioridades na gestão das empresas brasileiras em 2014. É o que mostra um levantamento feito recentemente pela consultoria Deloitte, realizado com 509 empresas líderes do mercado. Para 67% deste total, a capacitação é a área que terá maior concentração de investimentos este ano, seguida pelo lançamento de produtos (55%), marketing e comunicação (51%) e tecnologia (51%). Ainda segundo o estudo, o foco das empresas será o reforço das estratégias de competitividade.

Não é de hoje que muitas empresas demonstram dificuldade em encontrar profissionais qualificados para ocupar determinados cargos. A falta de experiência, unida a ausência de uma boa formação acadêmica, tem feito com que o mercado fique cada vez mais escasso com relação a especialistas em áreas mais específicas, dificultando o processo de seleção e impulsionando as organizações a investirem cada vez mais em seus próprios colaboradores.

As empresas modernas não pensam mais em seus funcionários como o futuro da organização, mas sim como o presente. Não há como pensar em qualificar pessoas com a preocupação em perdê-las para o mercado, afinal se o aprendizado e a qualificação são úteis para a organização, do mesmo modo são importantíssimos para o desenvolvimento do profissional e ele é parte fundamental do processo. Assim, fará a diferença como a empresa enxerga cada colaborador, e a maneira como irá capacitá-los para manter-se competitiva? Os profissionais por sua vez, também valorizam organizações onde são reconhecidos e possuem chance de evoluir?

Considerando que alguns empresários acreditam que treinamento é sinônimo de “aumento nos custos” e quando perguntados por que não oferecem treinamento aos seus funcionários, muitos desses empresários responderam que não é preciso porque eles “contratam pessoas qualificadas e experientes”.

Outros empresários alegam não oferecer treinamento porque seus funcionários aprendem no exercício da sua função e muitos deles até afirmam que “a experiência é o melhor professor”. Mas, eles se esquecem de que é também um professor muito caro.

Na verdade, quando as pessoas são obrigadas a aprender através do processo de tentativa e erro, todos sofrem. O funcionário se sente um fracassado – apesar de não ter cometido nenhuma falta aparente –, o cliente se decepciona com os erros que poderiam ser evitados e a empresa perde dinheiro. Ela precisará compreender os valores, a filosofia, as políticas e os procedimentos da empresa e da função.

Diante dessas questões é que este artigo se norteará, que além de ter uma temática contemporânea, suscita algumas reflexões importantes acerca do caminho para manter as empresas competitivas.

2. Treinamento

O treinamento voltava-se somente para a preparação de atividades, visando o conhecimento técnico sobre a realização destas, mas atualmente, percebe-se sua importância não mais somente para a preparação técnica, mas também para o desenvolvimento de competências comportamentais que auxiliem as pessoas a desenvolverem suas atividades da forma mais eficaz possível, trazendo com isso, um crescimento para a pessoa, que adquire novos conhecimentos e desenvolve suas habilidades e para a empresa, que alcança o sucesso

com uma força de trabalho bem mais preparada, podendo desenvolver-se de forma mais competitiva e destacada no mercado.

Segundo Chiavenato (2009) é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado e garantido o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz.

[...] o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. (CARVALHO e NASCIMENTO, apud CAMPOS, 2004).

[...] as empresas são fundamentalmente constituída de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado. (apud CAMPOS, 2004).

Desta forma, o treinamento gera desenvolvimento dentro da organização, uma vez que, investe-se no capital humano que é o principal responsável pela aplicação das tarefas dentro dos diversos setores.

Robbins (2002 – b, p.469) comenta que: A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Em razão disto, acredita-se que a formação profissional proporciona ferramentas para criar habilitações. Contudo, cabe a cada colaborador decidir qual tipo de formação ele almeja para si, pois este é o responsável interinamente pelos seus atos no ambiente de trabalho.

A busca pela necessidade de treinamento deve ser observada pelas organizações, uma vez que a realização do treinamento incute no colaborador além do aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas no meio corporativo, a consciência do papel que deve ser desempenhado, pois tudo isto requer uma postura profissional, consciente e responsável (CAMPOS, 2004). Logo temos a busca pelo desenvolvimento tanto do indivíduo como da organização com profissionais bem preparados diante das mudanças ocorridas constantemente.

2.1 Processos

O treinamento é uma experiência que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora a sua capacidade de desempenhar um determinado cargo. Ele envolve uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento. Interfere também naquilo que os empregados conhecem, em como eles trabalham, em suas atitudes perante o seu trabalho e em suas interações com colegas ou superiores.

Através das atividades do treinamento é possível aumentar o conhecimento das pessoas, melhorar as habilidades e as destrezas, desenvolver ou modificar comportamentos e elevar o nível de abstração. Para Chiavenato (2004), o processo de treinamento em geral requer o cumprimento de algumas fases para que possa ser executado e responda aos propósitos da organização:

- a) Levantamento das necessidades:** É o “diagnóstico”. Nesta fase são identificadas as lacunas ou deficiências de uma determinada área. Essas necessidades não necessariamente tem de ser presentes, elas podem ser futuras ao anteciparem uma preparação de acordo com a visão organizacional e o planejamento tático de uma determinada área.
- b) Planejamento:** É o “desenho” do treinamento. Ele deve ser elaborado mediante as necessidades outrora identificadas. É importante para que a eficácia dos resultados seja garantida.
- c) Execução:** É a implementação do treinamento, sua própria aplicação.
- d) Avaliação:** É a validação. Para que um treinamento seja considerado efetivo, deverá implicar numa reação, ou seja, os benefícios trazidos para os colaboradores e para a conseqüentemente para a organização.

2.2 Tipos e metodologia

Quase sempre as organizações estão utilizando vários tipos de mudanças de comportamento ao mesmo tempo em seus programas de treinamento. Ao desenvolverem habilidades nas pessoas, elas também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e de conceitos, simultaneamente. Boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras, de modo a melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade.

2.2.1 Treinamento Presencial

Trata-se do treinamento realizado com a presença física do instrutor e do treinando, cujo objetivo é qualificar, reciclar, atualizar e/ou aperfeiçoar o desempenho dos treinandos. Pode ocorrer em salas de aula de centros de treinamento, em escolas de formação profissional, em instalações adaptadas nos locais de trabalho, reunindo funcionários de vários órgãos. As vantagens do Treinamento Presencial são:

- Proximidade do instrutor e do treinando, favorecendo troca permanente de informações e "feedback".
- Possibilidade de aprofundamento do assunto pela prática da discussão, "ao vivo e a cores".
- Maior interação, decorrente das trocas sociais entre "instrutor / treinando" e "treinando / treinando", proporcionadas pela proximidade física.
- Possibilidade de criação de redes de relacionamento decorrentes da interação, as quais poderão posteriormente dar sustentação ao treinamento.

2.2.2 Treinamento à Distância

É o tipo de treinamento que se caracteriza pela separação física entre o instrutor e o treinando, utilizando meios de comunicação para promover a interação entre ambos e transmitir os conteúdos educativos. As vantagens desse tipo de treinamento são:

- Remoção das barreiras tempo / espaço / idade, pela possibilidade de envolver grande número de pessoas separadas geograficamente, realizando-se a aprendizagem onde, quando e no tempo que o treinando quiser. Significa, portanto, a democratização do ensino, por facilitar o acesso de pessoas impossibilitadas de freqüentar aulas presenciais.
- Possibilidade de que o próprio treinando controle o início, a manutenção e o ritmo da sua aprendizagem.
- Menores custos de treinamento, nos casos em que a quantidade de treinandos for grande.

2.2.3 Treinamento em Serviço (TES)

É o treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas. Normalmente, esse tipo de treinamento é indicado para aproximar ao máximo o ambiente de trabalho ao ambiente do treinando. Principais vantagens:

- Constitui modalidade de treinamento comum para a capacidade dos funcionários de qualquer instituição.
- O treinamento não se desenvolve numa situação artificial.
- A motivação é maior, pela aproximação das condições reais de trabalho.
- Acompanha as mudanças ocorridas nas tecnologias e nos procedimentos do trabalho.

2.2.4 Rodízio

É o remanejamento do posto de trabalho do funcionário, visando prepará-lo para uma nova função e obter uma visão global do trabalho a ser realizado num determinado setor. Trata-se de uma das formas mais eficazes de formação profissional. Principais vantagens:

- Viabilidade econômica, por se tratar de um tipo de treinamento de baixo custo.
- Aquisição de uma visão mais global da empresa.
- Possibilidade de ser utilizado para o aprendizado de todos os tipos de tarefas, desde as mais simples até às mais complexas.

2.2.5 Estágio

É a execução de atividades pertinentes à ocupação profissional, mediante a experiência direta e realizada no ambiente de trabalho – onde são desenvolvidas as atividades que o estagiário necessita adquirir. O estágio pode ocorrer dentro da própria instituição ou em outras, através de convênios entre essas instituições. Principais vantagens:

- Viabilidade econômica, por se tratar de um tipo de treinamento de baixo custo, quando realizada no mesmo local de moradia do funcionário.
- Possibilidade de ser utilizado para o aprendizado de todos os tipos de tarefas – simples ou complexas.

2.2.6 Visita Técnica

São visitas realizadas a outros setores – dentro da própria empresa ou em outra – com o objetivo principal de observar diretamente o funcionamento de um determinado trabalho (ou uma nova tecnologia). Principais vantagens:

- Baixo custo; se for realizada na mesma cidade.
- Criação de parcerias e possibilidade de trocas futuras.

2.2.7 Reuniões Informativas

São realizadas periódica ou esporadicamente – conforme a necessidade, a fim de atualizar os funcionários (e as chefias) sobre os assuntos pertinentes às suas áreas. Principais vantagens:

- Baixo custo.
- Contato direto entre informante e informado, evitando-se ruídos na comunicação.
- Favorece a interação entre funcionários e chefias.

2.2.8 Encontros de Disseminação de Treinamento

Têm como objetivo divulgar o conhecimento adquirido por funcionários que participaram de treinamento, suplementados por materiais impressos (manuais, apostilas, prospectos, etc), colocados à disposição dos interessados no setor de Recursos Humanos. Principais vantagens:

- Redução do custo do treinamento através do efeito multiplicador do conhecimento adquirido.
- Criação de compromissos do treinando com a capacitação dos parceiros de trabalho.

2.2.9 Palestras

É a apresentação de um assunto específico, seguido de questionamentos e comentários por parte do público. Pode ser apresentada por funcionário da mesma empresa, de outra empresa ou de alguma instituição contratada externamente. Principais vantagens:

- Introdução de assunto novo dos funcionários e da instituição.
- Baixo custo, se o palestrante for de outro departamento.
- Valorização do funcionário palestrante.

2.2.10 Assinatura de Jornais e Revistas

Que sejam do interesse do trabalho presente e futuro. Principais vantagens:

Atualização dos funcionários quanto à temas relacionados à sua área / setor / função.

2.2.11 Workshop

Apresentação resumida de um determinado assunto, utilizando técnicas expositivas e/ou vivenciais com o objetivo de divulgar uma proposta de trabalho. Normalmente um workshop é mais "visual" do que "auditivo"

2.2.12 Seminário

Evento que reúne especialistas – de uma ou mais áreas de conhecimento – com o objetivo de promover (ou ampliar) o debate sobre um tema específico, a partir de enfoques diferentes. Os atores de um seminário são os palestrantes, os debatedores, os coordenadores, o secretário e o público em geral.

2.2.13 Congresso / Conferência

Conferência é uma reunião promovida por entidades associativas, visando debater assuntos que interessam a um determinado ramo profissional. Congregam profissionais de renome, objetivando atualizar a categoria e/ou divulgar descobertas científicas. Os congressos são realizados a partir de temas relevantes e englobam cursos de curta duração, palestras, vivências, mesas redondas, etc.

2.3 Tendências

Considerando a pesquisa, realizada pela MOT e promovida pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), está em sua oitava rodada e tem como objetivo identificar as tendências do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) no Brasil de acordo com as respostas das 193 empresas dos mais diversos segmentos que participaram do estudo.

A pesquisa “O Retrato do Treinamento no Brasil” foi respondida por 193 organizações, sendo que 69,7% delas pertencem à iniciativa privada. O perfil médio das empresas é de 4.227 colaboradores. Do total de entrevistados, 13% possuem mais de 50 mil colaboradores, 18% possuem cerca de 5 mil e 24% têm até 300 colaboradores.

O estudo apontou algumas tendências que as organizações podem seguir em 2014 na área de treinamento e desenvolvimento. Entre elas está o uso de mais tecnologias, mídias sociais e conexões. A pesquisa apontou que 21% do investimento anual de T&D estão diretamente relacionados à utilização de algum recurso tecnológico, como treinamento a distância assíncrono ou por videoconferência e e-learning. Na pesquisa anterior este número era de 18%.

O uso da tecnologia móvel (mobile learning) também foi apontado pelas empresas que participam da pesquisa como sendo uma das fortes tendências do setor de T&D para 2014. Este modelo foi escolhido para aumentar e inovar na oferta de programas de desenvolvimento por 27% dos entrevistados. Nas pesquisas anteriores este número era de 22% e 25%, o que aponta um crescimento constante nesta área.

Outro dado importante a ser destacado é a retomada dos investimentos em Treinamento e Desenvolvimento como ação estratégica. Entre 2012 e 2013, o valor médio investido no setor pelas organizações cresceu 6%. A expectativa para o crescimento entre 2013 e 2014 é de 9%.

As organizações que participaram da pesquisa também apostam no Treinamento e Desenvolvimento como estratégia de engajamento e retenção de talentos. Em 33% das empresas, todos os funcionários participaram de pelo menos um programa de treinamento ao longo do ano. Em média, são 45 horas anuais de treinamento no Brasil, mas em empresas de serviços, tecnologia da informação e consultoria este número sobe para 89 horas anuais, quase o dobro da média nacional.

2.3.1 Cursos online

Empresas estão desenvolvendo diversos tipos de treinamentos voltados para a capacitação profissional, técnica e até mesmo pessoal de seus funcionários. Plataformas interativas com usuários são a alternativa mais indicada para empresas que buscam melhorar a qualificação de seus funcionários. Nelas é possível acompanhar frequência em tempo real e mesmo o rendimento dos participantes em casa módulo de aprendizado.

2.3.2 E-learning

São tutoriais e cursos prontos que podem ser focados para todas as áreas da empresa: seja um simples treinamento sobre procedimentos internos ou até mesmo um guia de operação de uma máquina. Nesta modalidade, os cursos ficam disponíveis 24 horas por dia e 7 dias da semana, onde a pessoa só interage com a plataforma virtual.

2.3.3. Treinamentos e reuniões ao vivo

Além do tempo, outro fator que contribui para o crescimento desses treinamentos são os custos. Facilitadores, espaços, locações, materiais, locomoção e uma série de itens são gastos que, muitas vezes, fazem com que o custo de um evento se torne inviável. Empresas que possuem filiais podem fazer transmissões ao vivo em que o facilitador consegue interagir com os demais colaboradores da empresa, mesmo estando em outro estado ou em outra parte do mundo.

3. Desenvolvimento

O mundo organizacional transforma-se constantemente e continuamente e dessa forma, muitos esforços têm sido feitos para melhor entender as organizações e poder auxiliá-las na adaptação aos novos contextos ambientais.

Senge (2005, p.38,46) afirma que as organizações que poderão obter mais resultados serão aquelas que dedicarem-se ao aperfeiçoamento das pessoas, cultivando nelas “o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”.

Produtos e serviços estão muito próximos em qualidade, o que antes poderia ser um diferencial hoje é uma exigência. Diante desta realidade o ser humano, com sua capacidade de criação, inovação e aprendizagem, pode fazer a diferença. A valorização humana é uma tendência daqueles que conseguem visualizar a sua importância e fazer do desenvolvimento do indivíduo o próprio desenvolvimento organizacional.

Chiavenato (2004, p. 290) afirma que “os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação”, ou seja, há uma necessidade do ser humano exteriorizar suas potencialidades inatas ou adquiridas por meio da formação. O treinamento está muito associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para prover o desenvolvimento.

Segundo Pacheco et al (2009), o desenvolvimento de pessoas vai muito além dos, treinamentos, porém esta faz parte dos desenvolvimento de pessoas, compreendendo o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco de cada indivíduo. Ele é muito mais abrangente que um simples conhecimento adquirido em sala de aula, reportando-se a várias formas de aprendizagem, tendo um ambiente de aprendizagem amplo, compreendendo a diferentes espaços e mídia ao alcance de quem o pratica.

Se as pessoas são as responsáveis por mudanças numa organização, e por isso mesmo devem estar bem preparadas, então, investir no desenvolvimento das pessoas é a chave para o desenvolvimento organizacional.

Robbins (2006, p. 460) atribui às organizações a tarefa de proporcionar o desenvolvimento das pessoas na empresa. Ele afirma que as organizações devem “ dar o apoio necessário para que os funcionários desenvolvam continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos”. Assim, para o autor, as organizações têm a responsabilidade de auxiliar no desenvolvimento das carreiras de seus colaboradores.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa só depende dela mesma. Segundo Lacombe (2002, p. 393), ou seja, cada pessoa é responsável por seu próprio desenvolvimento. Se o funcionário tem interesse em desenvolver competências para determinada função, ele terá oportunidade, a qual será oferecida pela empresa, porém, quem desejar “ser desenvolvido” não conseguirá. As organizações agem como facilitadoras desse desenvolvimento, mas a iniciativa deve ser tomada pelo funcionário e desenvolver novas competências.

Ainda segundo Milkovich e Boudreau (2010), o desenvolvimento é um processo a longo prazo, de aperfeiçoamento das capacidades dos funcionários com o objetivo de torná-los membros valiosos para a organização. Ou seja, o desenvolvimento tem como foco o desempenho futuro das pessoas na organização e para isso as empresas fazem uso de alguns métodos que auxiliam nesse processo como a participação em cursos e seminários, tutoria, coaching, entre outros.

3.1 Tipos

As metodologias de Counseling, Coaching, Mentoring e Holomentoring tem diferentes possibilidades de alcance e potencial para a resolução de situações, e o profissional vai determinar a metodologia, ou o conjunto delas, de forma personalizada para cada cliente.

3.1.1 Coaching

Coaching é a atividade exercida por um profissional certificado (coach) que utiliza de técnicas, ferramentas e metodologia de forma contundente para apoiar seu cliente (coachee) a atingir resultados, metas ou tomada de decisão. O mesmo, trabalha com a idéia de autodesenvolvimento profissional, ou seja, o coach não oferece respostas diretas ao seu cliente (coachee), mas apresenta perguntas, questionamentos, ou situações para que o próprio cliente entenda quais as competências necessárias, traçando objetivos e metas para serem alcançadas. Traduzindo, o coach é um "facilitador" do processo.

Atualmente um coach ajuda uma pessoa à expandir uma aptidão, aumentar a performance ou até a mudar a forma como a pessoa pensa. Os coaches ajudam os aprendizes a crescerem. Eles ajudam as pessoas a verem além do que são hoje para o que elas querem tornar-se amanhã (BELASCO, 2003).

Segundo Chiavenato (2002), coaching é um relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz, com o objetivo de fazer com que o aprendiz atinja determinado resultado ou seguir determinado caminho, é um relacionamento que produz novas competências, tanto para o aprendiz quanto para o coach. Possibilita a produção de novos conhecimentos e novas experiências. O processo oferece feedback realista e apoio

3.1.2 Mentoring

É a atividade exercida por um profissional experiente, que usa seus conhecimentos e vivências em uma determinada área para partilhar experiências com seu protegido ou mentorando. O mentor pode ajudar um profissional em começo de carreira a lidar, por exemplo, com situações difíceis e de estresse, compartilhando experiências sobre situações passadas já vividos pelo mentor e agora enfrentadas pelo protegido ou mentorando. O mentor tem sempre muita experiência na área de seu mentorando.

Para Chiavenato (2002, p. 43 e 134) mentoring é diferente de coaching. O coaching é uma parceria colaborativa entre um coach e um aprendiz e que conduz a um nível profundo de crenças, valores e visão e que capacita o aprendiz a um processo de descoberta, definição de objetivos e passos específicos de ação, bem como de realização de resultados extraordinários. Essa colaboração produz resultados para ambas as partes envolvidas. Mentoring é uma relação de apoio e suporte na qual uma pessoa mais experiente transfere seu conhecimento, sabedoria e experiência a um novato no sentido de ajuda-lo no desenvolvimento de sua carreira.

3.1.3 Counseling

É uma atividade pontual exercida por um conselheiro contratado para ajudar a mapear uma situação ou problema para que quem precisa tomar uma decisão importante e impactante na vida pessoal e profissional.

O counseling é puramente um trabalho de aconselhamento. Ele ajuda as pessoas a tomarem decisões, quer de natureza pessoal ou profissional, com base no seu profundo conhecimento sobre um tema específico. O contato com ele é pontual: o cliente pede e recebe o aconselhamento e, uma vez tomada a decisão, a relação termina. Quem utiliza o serviço de counseling apenas ouve os conselhos. Além disso, não há responsabilidade por parte do conselheiro sobre como o cliente usa a informação ou como vai executar a sua decisão.

Desta forma, estes três conceitos estão interligados e muitas vezes têm o objetivo de providenciar orientação profissional ao cliente. Representam três estilos de ajuda, sendo que: o coaching é referente ao desbloqueio de dons e habilidades já existentes; o mentoring diz

respeito à aquisição de sabedoria; e o counseling é o apoio de um indivíduo quando enfrenta uma crise pessoal.

3.1.4 Holomentoring

Este termo foi cunhado no Instituto Holos, como uma tentativa de superar barreiras e limitações de mentalidade e cosmovisão que encontrávamos junto aos nossos clientes e no mercado em geral.

O Holomentoring tem como foco o próprio Mentoring, mas com dois diferenciais:

- a) Holomentoring incorpora em si uma atuação com elevada mentalidade holístico-sistêmica.
- b) Quem exerce o Holomentoring procura ativar dentro de si (devido ao seu nível de consciência) uma postura interna amorosa, compassiva e de ajuda incondicional a todas as pessoas durante suas atividades, o que passamos a denominar de Postura Prestadia, termo que emprestamos da Teoria da Organização Humana de A. Rubbo Muller.

3.2 Tendências

Considerando ainda a pesquisa citada anteriormente, realizada pela MOT e promovida pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), os programas voltados para o desenvolvimento de lideranças continuam sendo uma forte tendência nas empresas. Para 77% dos entrevistados, o treinamento dos executivos é tema obrigatório. Já os programas para gerência e supervisão são adotados por 87% das organizações.

Pensando em 2014, 80% das empresas afirmam que o desenvolvimento de lideranças será prioritário. Entre os temas que serão parte dos programas de treinamento, cinco se destacam como prioridades: Liderança (81%), Comunicação e feedback (58%), Qualidade e/ou atendimento ao cliente (39%), Segurança e/ou treinamento obrigatórios (22%) e Tecnologia da informação (17%).

De acordo com Mascarenhas (2009), com a tendência da gestão por competências, a área de T&D assume uma dimensão mais dinâmica na educação e volta-se ao crescimento pessoal e profissional contínuo dos indivíduos. Este fato permite a articulação aos objetivos estratégicos de longo prazo das organizações através de uma nova tendência denominada de Universidade Corporativa.

3.2.1 Universidade Corporativa

A Universidade Corporativa (UC) surge como uma nova proposta à aprendizagem e ao desenvolvimento dos indivíduos e grupos organizacionais. (...), entretanto, as universidades corporativas assumem um horizonte mais amplo das atividades de desenvolvimento ao ser uma instância na qual indivíduos e grupos seriam preparados para questionar e construir coletivamente o futuro das organizações. (MASCARENHAS, 2009, p. 213)

Para Alperstedt (2003), as UC são responsáveis pelo processo de desenvolvimento de pessoas alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização, e atualmente assumem um papel tão significativo, em várias empresas que a área de recursos humanos, passou a gravitar em torno de suas universidades corporativas. Isto é, os demais processos inerentes à gestão de recursos humanos, foram absorvidos como sub-funções das universidades corporativas, denotando uma mudança qualitativa substancial na organização das funções estratégicas de recursos humanos.

4. Considerações Finais

A demanda empresarial por recursos humanos capacitados, empreendedores e com habilidades para solução de problemas, impõe as próprias empresas, a necessidade de crescentes investimentos em capacitação profissional, em consequência do deficiente atendimento pelo sistema de ensino, em todos os níveis. Enquanto as grandes corporações solucionam as suas demandas, as outras empresas aguardam melhorias no processo de capacitação profissional.

Desta forma o Treinamento pode ser custo, pode ser um investimento e deve ser um benefício, conforme as informações abaixo relacionadas:

a) Treinamento é um custo

- É custo quando se treina alguém que já sabe ou que já teve treinamentos para aquele determinado tema.
- É custo também quando a empresa não tem um programa para reter talentos e esses talentos são treinados e deixam a empresa em seguida.

- Também se torna custo quando a empresa não tem definido as competências que um funcionário deve ter e ministra treinamentos sem foco ou contrata palestrantes motivacionais, mas que não atingem as mudanças comportamentais necessárias.
- É custo quando contratamos treinamentos ou palestras sem critério, sem levantamento de necessidades ou uma palestra motivacional que tem apenas como objetivo o entretenimento.

b) Treinamento é um investimento

- Quando treinamos um funcionário que ainda não teve aquele treinamento ou que precisa de reciclagem ou aprimoramento.
- A empresa tem definidas as competências e sabe quais habilidades ou comportamentos seus funcionários precisam desenvolver.
- A organização tem um programa estruturado para reter talentos e estes são desenvolvidos e aprimorados constantemente para que, motivados e habilitados, aumentar a produtividade e gerar rentabilidade para a empresa.

c) Treinamento como benefícios

- É necessário um levantamento de necessidades de treinamentos para definir o que devemos atingir ou onde gerar mudanças.
- Medir esses benefícios, se realmente aquele treinamento ou palestra foi eficiente, é necessário um controle de resultados. O treinamento deve ser avaliado após o término com a Avaliação de Reação que é preenchida pelos participantes e com acompanhamento da performance dos participantes no trabalho como: aumento de produtividade, aumento da qualidade nos produtos, melhoria no atendimento, redução de reclamações no SAC, motivação, criatividade, melhoria das habilidades, redução de gastos, etc.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços, e conseqüentemente, atende melhor os clientes e ampliar as vendas. Atualmente, o investimento em atividades de treinamento adquire maior relevo pelos motivos seguintes:

- a) As deficiências observadas na educação regular fazem com que os alunos saiam das escolas e faculdades com um nível de conhecimentos muito aquém do desejável;
- b) As características peculiares a determinados cargos e empresas exigem uma adaptação dos empregados recém-contratados;

- c) A constante evolução tecnológica requer a atualização de conhecimentos dos empregados;
- d) Cumpre explorar o inesgotável potencial de crescimento encontrado nos seres humanos.
- e) A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes etc. A informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz..

Diante disso, pode-se afirmar que o crescimento de qualquer organização depende necessariamente do desenvolvimento de seus funcionários e, se as pessoas quiserem superar padrões e ascender a níveis mais elevados de responsabilidade, elas precisarão ser treinadas.

As organizações estão sedentas de profissionais qualificados e que demonstram iniciativa, capacidade e força de vontade em aprender. Seja em qualquer área ou cargo, buscar capacitação e demonstrar que está antenado e disposto a aprender, aumenta as chances de empregabilidade já que as empresas precisam de pessoas que além de ter conhecimento, queiram saber e aprender mais, além de ter iniciativa.

Conclui-se que realmente fará a diferença é como a empresa enxerga cada colaborador, e a maneira como irá capacitá-los para suprir suas necessidades. Os profissionais por sua vez, também valorizam organizações onde são reconhecidos e possuem chance de evoluir. Sendo assim, o caminho torna-se irreversível e dever ser encarado como uma parceria entre colaborador e empresa no sentido de suprir suas necessidades de capacitação. Ainda, não será apenas uma forma de reter talentos, mas a única maneira de uma empresa sobreviver.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABTD, Associação Brasileira Treinamento e Desenvolvimento. **Pesquisa aponta crescimento do setor de treinamento e desenvolvimento no Brasil.** 18, nov. 2013. Disponível em: <[http://portal.abtd.com.br/portal/511/noticia/pesquisa _retrato_TeD.html](http://portal.abtd.com.br/portal/511/noticia/pesquisa_retrato_TeD.html)>. Acesso em 10 de junho de 2014.

ADMINISTRADORES. **Pesquisa aponta crescimento do setor de treinamento e desenvolvimento no Brasil.** 18, nov. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/pesquisa-aponta-crescimento-do-setor-de-treinamento-e-desenvolvimento-no-brasil/82084/>>. Acesso em: 02 de junho de 2014.

BARANOW, Ulf G. **Estratégias de Educação Corporativa: Universidades Corporativas na prática**. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429576.pdf>>. Acesso em: 10 de junho de 2014.

BELASCO, J. Apresentação. In: GOLDSMITH, Marshall; LYONS Laurence; FREAS Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. Tradução Tradutec. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

BLOG EGENIAL. **3 tipos de treinamento corporativo que você pode fazer em vídeo. 29, out. 2013**. Disponível em: <<http://blog.egenial.com/3-tipos-de-treinamento-corporativo-que-voce-pode-fazer-em-video/>>. Acesso em: 10 de junho de 2014.

CAMPOS, Keli Cristina de Lara (Org). **Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte**. Psicologia e Reflexão crítica, São Paulo, 2004.

CASES DE SUCESSO. **Competindo pelo futuro**. 14, ago, 2008. Disponível em: <http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/08/competindo_pelo_futuro_prahalad.pdf>. Acesso em: 06 de junho de 2014.

CAVALCANTE, André Murilo de Souza. **Treinamento como ferramenta estratégia para o crescimento organizacional**. Disponível em: <[http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4_Artigo_Treinamento ANDRE.pdf](http://www.novomilenio.br/foco/1/artigo/4_Artigo_Treinamento_ANDRE.pdf)>. Acesso em: 14 de junho de 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 295.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª ed, São Paulo Atlas, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: Coaching e Mentoring – as Novas Ferramentaas da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. (2002). **Construção de Talentos. Coaching & Mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.

COSTA, Elísia de Oliveira. **A importância do Treinamento nas Organizações**. 18, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-do-treinamento-nas-organizacoes/45723/>>. Acesso em: 02 de junho de 2014.

DOMINGOS, Amanda. **Treinamento e Desenvolvimento: Conceitos e Importância**. 12, abril. 2013. Disponível em: <<http://www.unisigma.com.br/site/2013/04/treinamento-e-desenvolvimento-conceitos-e-importancia/>>. Acesso em: 08 de junho de 2014.

FOGARI, Isaura. **A importância do Desenvolvimento Humano para a organização**. Disponível em: <<http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/Isaura.pdf>>. Acesso em 04 de junho de 2014.

INSTITUTO HOLOS. **O que é Coaching, Mentoring, Counseling & Holomentoring?** Disponível em: <<http://www.holos.org.br/coaching/o-que-e-coaching>>. Acesso em: 08 de junho de 2014.

LEVANDOWSKI, Matheus Hugo. **Treinamento e Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Treinamento-E-Desenvolvimento-De-Pessoas.htm>>. Acesso em 10 de junho de 2014.

MARTINS, Wilson Roberto. **Novas Tendências em Técnicas de Consultoria e Treinamento – Personal Coach**. 15, ago. 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=8bxg3ylvp>. Acesso em: 14 de junho de 2014.

MERCADO BRASIL. **Pesquisa aponta crescimento do setor de treinamento e desenvolvimento no Brasil**. Disponível em: <<http://www.portalmercadobrasil.com.br/gestao/pesquisa-aponta-crescimento-setor-de-treinamento-desenvolvimento-brasil/>>. Acesso em 10 de junho de 2014.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T. ;BOUDREU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed – 8.reimpr. São Paulo: Atlas,2010.

PACHECO, Luzia **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**/Luzia Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentic Hall, 2006.

SALVINO, Fernando. **Orientação e aconselhamento evolutivo e parapsicológico/ Coaching e Holomentoring.** Disponível em: <http://www.parapsicologiaclinica.com/site/?page_id=248>. Acesso em: 14 de junho de 2014.

SANTOS, Julio Cesar S. **Treinamento e desenvolvimento.** 17, out. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento/49031/>> Acesso em: 03 de junho de 2014.

SANTOS, Julio Cesar S. **Treinamento e desenvolvimento.** 15, ago, 2013. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=g5kiev73l>. Acesso em: 03 de junho de 2014.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina. Arte e prática da Organização que aprende.** Trad. OP Traduções. Consultoria Zamble Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SIGNIFICADOS. **Significado de Couseling.** Disponível em: <<http://www.significados.com.br/counseling/>>. Acesso em: 08 de junho de 2014.

SILVA, Carlos Alberto Alves. **Diferença entre Coaching, Mentoring, Couseling, Consultoria e Terapia.** 7, março. 2014. Disponível em: <<http://www.alfacentauricoaching.com.br/author/carlos/s>>. Acesso em: 04 de junho de 2014.

SOARES, Dayana. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas.** 17, fev. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/38814/>>. Acesso em: 02 de junho de 2014.

TRAMA COMUNICAÇÃO. **Pesquisa mostra que empresas aumentarão o investimento em capacitação de pessoas em 2014.** Disponível em: <<http://www.tramaweb.com.br/press-release/10583/pesquisa-mostra-que-empresas-aumentarao-investimento-em-capacitacao-de-pessoas-em-2014.aspx>>. Acesso em: 08 de junho de 2014.

TORTORETTE, Maiara. **Capacitação profissional: ferramenta de valorização e competição de mercado.** Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/capacitacao-profissional-ferramenta-de-valorizacao-e-competicao-de-mercado>>. Acesso em: 06 de junho de 2014.

YUKIO. **DEFINIÇÃO DE TREINAMENTO.** 9, abril. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/definicao-de-treinamento/22212/>>. Acesso em: 02 de junho de 2014.

ZERBINI, Thaís. **Treinamento, desenvolvimento e educação: tendências no estilo de gestão das organizações.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2008000100017. Acesso em: 08 de junho de 2014.