

# TREINAMENTO EMPRESARIAL E O PROCESSO DE COACHING

Amanda Mendes Vieira<sup>1</sup>

Andreza Fernandes Ventura<sup>2</sup>

Mábio W. Macedo Galiza<sup>3</sup>

Raphael Alves Oliveira<sup>4</sup>

Raquel Guedes Silva Souza<sup>5</sup>

Rayane Sarah Borges Aguiar<sup>6</sup>

Orientadorrs Karina Liotti Guimarães Marques Pereira, Rosário Rogério Pennisi Filho

## RESUMO

“Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de ocupar um cargo.” Sendo assim o objetivo deste artigo é mostrar as diversas formas de treinamento possível de ser realizado em uma organização a fim de melhorar o desenvolvimento e atitudes dos funcionários, abordando especificamente a importância do Coaching e do Feedback no processo de treinamento empresarial.

**Palavras chave:** Coaching; Treinamento; Feedback; Recursos Humanos;

---

1 Graduanda do curso Publicidade e Propaganda, 9º período, ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação, Uberlândia-MG. E-mail: [amandamendesv1@gmail.com](mailto:amandamendesv1@gmail.com)

2 Graduanda do curso Ciências Contábeis, 5º período, ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação, Uberlândia-MG. E-mail: [andrezafernandes97@hotmail.com](mailto:andrezafernandes97@hotmail.com)

3 Graduando do curso Relações Internacionais, 5º período, ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação, Uberlândia-MG. E-mail: [mabiogaliza@hotmail.com](mailto:mabiogaliza@hotmail.com)

4 Graduando do curso Ciências Contábeis, 5º período, ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação, Uberlândia-MG. E-mail: [raphael.oliveira711@gmail.com](mailto:raphael.oliveira711@gmail.com)

5 Graduanda do curso Ciências Contábeis, 5º período, ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação, Uberlândia-MG. E-mail: [raquel.guedes.silva@hotmail.com](mailto:raquel.guedes.silva@hotmail.com)

6 Graduanda do curso Ciências Contábeis, 5º período, ESAMC – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação, Uberlândia-MG. E-mail: [rayane.sb83@gmail.com](mailto:rayane.sb83@gmail.com)

## **ABSTRACT**

"Training is learned experience that produces a relatively permanent change in an individual and that enhances his or hers capacity for a position." Thus, the purpose of this article is to show the different forms of training possible in an organization to improve the development and attitudes of employees, specifically addressing the importance of coaching and feedback in the business training process.

**Keywords:** Coaching; Training; Feedback; Human Resources;

## **1. INTRODUÇÃO**

A importância do papel dos Recursos Humanos (RH) nas organizações retrata a um viés histórico, onde as pessoas nem sempre foram a principal preocupação das organizações.

A disciplina de RH sofreu várias mudanças nos últimos anos, e atualmente apresenta constantes evoluções conceituais e práticas, tornando-se uma disciplina imprescindível para as estratégias de crescimento de uma empresa. Neste cenário, os gestores têm percebido cada vez mais a necessidade de se atentarem aos métodos, modelos, técnicas e ferramentas que potencializem os resultados das equipes gerenciadas pelo RH, isso porque, o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado a sua equipe, pessoas, que precisam estar sempre engajadas e capacitadas para que os resultados estabelecidos sejam alcançados.

Uma das principais funções do setor de RH dentro de uma organização é selecionar profissionais capacitados, conhecedores de seus procedimentos, treiná-los e motivá-los para a busca do sucesso pessoal, demonstrando a importância de cada um no corpo organizacional, tendo-os como talentos e não como somente recursos.

As empresas querem profissionais competentes, eficientes e efetivamente envolvidos com os objetivos da organização. Como o ser humano é o principal insumo responsável pela competência e sucesso das empresas, torna-se necessário entender como extrair das pessoas seus mais altos níveis de criatividade, inovação, participação e engajamento.

A capacitação dos profissionais de uma empresa, pode ser descrito como o processo de torna-los aptos a realização e alguma tarefa, seja ela qual for. A esse processo que tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e no desempenho das suas funções é dado o nome de treinamento.

## 2. TREINAMENTO

O mercado é dinâmico, rápido e pouco previsível. A concorrência é extrema, poucos são os espaços e poucas também são as organizações que conquistam posições de destaque, são competitivas e mantêm-se operantes e lucrativas no longo prazo. Para garantir a sobrevivência das organizações é de suma importância que todos os setores que as compõem contem com o máximo desempenho de seus recursos, tanto materiais, tecnológicos, financeiros quanto humanos. Uma maneira de buscar alto rendimento dos recursos humanos – as pessoas que fazem tudo acontecer, a força motriz da empresa – é com a aplicação de processos de treinamento, identificando, trabalhando e desenvolvendo lacunas de comportamento e competências.

Antigamente, as empresas investiam apenas na aquisição de equipamentos e novas tecnologias certas de que isso seria um diferencial e que assim, ela conseguiria se destacar no mercado. Hoje, mais do que nunca, as empresas estão acreditando no potencial dos seus funcionários, pois são as pessoas que fazem a diferença para o negócio. Por isso, muitas empresas veem investindo em um bom treinamento para os seus colaboradores.

“Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de um cargo. O treinamento pode desenvolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem como eles trabalham suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.” (CHIAVANATO 2000, p. 295).

Processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização, o treinamento pode ter objetivos específicos, que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades, e objetivos genéricos, aqueles que trazem oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado através da sua motivação dentro da organização.

Os treinamentos nas empresas, apresentam caráter educacional, uma vez que contribuem para o desenvolvimento do trabalho, que de forma indireta podem auxiliar no progresso do trabalhador, que procura sua ascensão dentro do que se propôs a fazer na organização. No passado, as empresas consideravam o treinamento apenas instrumento de desenvolvimento da força de trabalho e adequação de cada indivíduo ao cargo ocupado, mas treinamento não é apenas mostrar ao indivíduo o que deverá executar na posição em que se encontra e sim gerar mudanças em seu comportamento, torná-lo mais qualificado, competente, inovador, criativo e conseqüentemente mais produtivo no desempenho de suas

atividades diárias de tal forma que esta mudança agregue valor ao indivíduo em suas atitudes, e à organização, que passará a obter uma maior lucratividade e destaque no mercado, por possuir profissionais altamente qualificados e preparados.

É necessário capacitar profissionais para atender as expectativas das empresas, fazer com que o funcionário mude sua mentalidade e acompanhem as mudanças rápidas da tecnologia, que ele seja treinado de acordo com a necessidade da instituição para construir equipes preparadas e atualizadas. Deve se fazer um treinamento diferenciado e focado nas reais necessidades de cada funcionário e da empresa, pois essa é a melhor forma de fazer o investimento valer a pena. O funcionário deve colocar em prática o que aprendeu com qualidade e de uma forma mais produtiva, deve haver uma boa comunicação entre a equipe que faz o treinamento e os colaboradores para facilitar o desenvolvimento e a melhoria dos resultados que os funcionários vão trazer a empresa.

Grande parte das dificuldades encontrada no ambiente de trabalho envolve o relacionamento interpessoal entre o colaborador e a empresa ou os colaboradores entre si, por isso é necessário que a empresa tome medidas como palestras, workshop, convenções, escute ambas as partes antes de tomar decisões, para satisfação própria e principalmente dos funcionários e assim tentar manter todos em um bom ambiente de trabalho, pois o sucesso de uma organização está na mão de um bom funcionário criativo que sabe gerar soluções produtivas e que conduz as soluções criativas e aceitáveis.

### **3. FORMAS DE TREINAMENTO**

Segundo Lacombe (2011, p. 381) as empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos.

Conscientes da importância do treinamento dentro das organizações e da disciplina de Recursos Humanos, vários autores dedicaram suas carreiras ao estudo dos tipos, formas e boas práticas dessa atividade, que é tão importante para a saúde empresarial. Para as empresas e o departamento de RH, basta selecionar a forma mais adequada à sua realidade e executá-la, acompanhando de perto os seus resultados, colhendo constantes feedbacks dos processos e avaliando seus impactos.

É importante ressaltar que o treinamento para uma empresa deve partir de uma necessidade de evolução percebida por um gestor ou pelos próprios funcionários. O Portal RH orienta que depois de aprovada a iniciativa, seja identificado qual tipo de treinamento é necessário, se é técnico ou comportamental:

- Técnico: relacionado às atividades profissionais, ao negócio da empresa, dia a dia de trabalho, funções profissionais ou estratégicas da empresa, tais como treinamentos de softwares, normas e processos.
- Comportamental: relacionado às competências comportamentais que influenciam no bom andamento do trabalho tais como trabalho em equipe, liderança, gestão, etc.

Depois de selecionar a natureza do treinamento, é preciso definir qual será a forma de realização. Descrevemos abaixo alguns principais tipos de treinamento:

Treinamento presencial é uma forma de treinamento caracterizado pela existência da presença física do treinando. Nesse modelo acontece trocas de experiências entre os participantes, eles interagem uns com os outros de forma que cada um aprende sobre a função do outro então ocorre uma integração entre os participantes, com isso os mesmos se tornam mais motivados para aprender outras atividades e exercer lá com mais qualidade. Porém a empresa deve ter conhecimento que poderá gerar custos com viagens, estadias, dificuldades na hora de encontrar alguém para substituir a função que o participante exerce na empresa etc.

Treinamento à distância é uma forma modernizada com o advento da Internet onde podem utilizar diversas mídias e veículos para compartilharem experiência e conhecimentos, e a empresa através dessa ferramenta pode passar a cultura ou o seu contexto organizacional. Dessa maneira pode se obter rapidez de aplicação, em tempo real, para diversas localidades, pode se ter uma redução do custo pela escala de utilização etc. Os treinamentos da Educação à distância podem ser:

- Síncrona – Aqui os participantes e professores estarão em treinamento no mesmo horário/tempo. Podendo cada um estar em uma localização diferente, mas todos no mesmo horário estarão obtendo a mesma informação. Esta situação ocorre em uma aula via Chat (sala de bate-papo), videoconferência, telefone, teleconferência, rede de televisão, dentre outros.
- Assíncrona – Aqui os alunos e professores participam cada um no horário mais conveniente para si. Desta forma quando ocorrerem discussões, as respostas serão dadas no decorrer do dia ou nos próximos dias. Vale ressaltar que você pode intercalar ambas as formas de aplicação em um mesmo curso.

Treinamento em sala de aula é uma abordagem mais formal de treinamento trata-se de um ambiente em que o instrutor tem alto controle sobre a atividade, mas não, necessariamente, sobre os resultados efetivos.

Outdoor training é o treinamento voltado com atividades ao ar livre com possibilidade de criação de diversas dinâmicas. Essa abordagem é especialmente adequada aos treinamentos com foco comportamental e para os ocupantes de funções executivas ou técnicas de nível superior.

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.

Seminários são eventos que reúnem 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.

Consultoria podem oferecer treinamentos diretamente na sede da empresa para uma equipe ou para funcionários selecionados. Esse tipo de treinamento geralmente funciona melhor para uma necessidade bem específica, como por exemplo a adoção de um novo software ou uma mudança radical de processos que seja mais complexa e necessite de acompanhamento. É normal que as consultorias se estendam por alguns dias, e algumas vezes até por semanas e meses, mesmo que seja através de acompanhamentos esporádicos.

On the job são treinamentos realizados por um próprio funcionário que já possui o conhecimento e que é designado a ensinar um colega ou uma equipe durante o período de trabalho. A vantagem dessa forma de treinamento é que não é preciso abalar muito da rotina de trabalho, não há gastos com deslocamento ou contratação de um instrutor. Porém, corre-se o risco de que o funcionário que está ensinando transmita também os seus “vícios” da prática, uma vez que geralmente não é formalmente qualificado para ensinar.

Coaching é uma nova abordagem de treinamento que assim como os outros possui início, meio e fim. O foco dessa forma de treinamento está no suporte ao coache – como é chamado a pessoa que recebe o treinamento – para que este possa atingir os seus objetivos, através de metas claras e reais, desenvolvendo competências comportamentais, emocionais e profissionais, explorando os seus talentos e superando os seus pontos fracos.

### **3. COACHING**

O coaching, muitas vezes confundido com o termo coach, é uma palavra em inglês, origina-se de uma antiga palavra anglo-saxônica, ambas de mesmo significado, “carruagem”, e origem comum. Na Hungria medieval, numa cidade chamada Kocs, onde as carruagens paravam a caminho da Europa central, começaram a fabricar um tipo elegante e confortável de veículos de tração animal com suspensão de molas de aço denominado “kocsiszeker”. Com o tempo, essas “kocsi” passaram a ser chamadas como o nome da cidade, Kocs, além de

tornarem-se a maneira mais elegante e rápida para se deslocar de um ponto a outro (LAGES; O'CONNOR, 2010). Daí a adaptação de Kocs para o inglês coach, treinador e então, coaching, treinamento.

Foi somente nos anos 80, nos Estados Unidos, que este conceito passou a designar uma atividade profissional dentro das organizações. A economia nesse período sofreu uma ampla expansão do setor de serviços, com o rompimento nos padrões de produção e um aumento de complexidade social e econômica. A era da informação suplantou a industrial e os administradores passaram a sentir que o conhecimento teria um valor superior para o capital na geração de riqueza. Ativos do conhecimento em breve pesariam mais para uma empresa do que ativos de capital. Basta lembrarmos que os anos 90 conheceram a euforia das empresas ponto.com, no qual o maior valor da empresa eram seus empreendedores com seu talento (MARTIN; MOLDOVEANU, 2003).

De acordo com Marques (2013), em 1830, o termo começou a ser utilizado em Universidades da Inglaterra para nomear os tutores educacionais. Cerca de cem anos depois, coaching começou a ser relacionado à habilidade de gerenciar pessoas e surgiram as primeiras técnicas de valorização de competências individuais, principalmente no meio esportivo, mais tarde passado para o meio empresarial. Um dos benefícios do coaching é o aumento do desempenho conforme a melhoria da performance pessoal se converte em melhoria do desempenho dentro da empresa.

O coaching é considerado hoje a maior e melhor metodologia utilizada no Brasil e no mundo por ser uma grande ajuda nas escolhas individuais e organizacionais. Várias pessoas e grandes empresas procuram o coaching como uma das soluções para as dificuldades de adaptações a mudanças.

Pode ser descrito como um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco no presente e no futuro, que auxilia uma pessoa ou um grupo de pessoas a atingirem seus objetivos por meio da identificação, do entendimento e do aprimoramento de suas competências. A técnica visa a auxiliar no estabelecimento de metas de maneira organizada para o alcance de um determinado objetivo. (Krausz, 2007)

Castellani (2007) afirma que o coaching tem como objetivo capacitar às pessoas na sua autorrealização a partir do alcance de suas metas, alinhando-as para uma vida equilibrada com seus valores, missão e propósito.

Esse processo está ganhando cada vez mais espaço, devido a ele permitir que os resultados sejam mensurados de forma tangível e concreta, e que possa visualizar todo o seu desenvolvimento ao longo do processo, por meio de feedbacks e avaliações.

“O processo de coaching ajuda as pessoas a mudarem do modo que desejam, e seguir na direção em que querem ir. O coaching oferece suporte às pessoas em todos os níveis para que elas se tornem o que querem ser e sejam o melhor que puderem.” (Lages e O'Connor, 2007).

Percebemos que a maioria das empresas que procura o procedimento de Coaching, busca, na verdade, um mecanismo de ajuda para planejar e desenvolver a vida pessoal e profissional de seus líderes, com o intuito de melhorar os processos de tomada de decisões e

alcance dos resultados almejados. Sendo assim, as empresas parecem estar cientes da importância da técnica e dos benefícios que sua aplicação pode ocasionar (DIAZ, 2014).

O processo de coaching no geral é compartilhado, por tanto os resultados também, nesse contexto alguns autores alertam que a percepção do sucesso em Coaching varia de empresa para empresa e depende principalmente da cultura em que ela está inserida (MOTTER JUNIOR, 2012). Sendo assim para obter resultado positivo do processo é necessário envolver o colaborador no negócio da empresa e fazê-lo tomar parte disso. Diaz (2014), diz que a abordagem Coaching é importante para as empresas, porque ajuda o indivíduo criar a consciência do problema, da sua realidade atual ou da meta que precisa alcançar, conseguindo compreender mais facilmente o seu potencial e os objetivos que precisam ser definidos e atingidos.

A geração de uma competência mental ou emocional, que funcione como um mecanismo estimulador da potencialidade do indivíduo e o ajude a elaborar planos de ação, muitas vezes não é compreendida por algumas empresas como um resultado tangível, mas consiste em um atributo essencial para uma organização obter sucesso em suas metas

Quando se trata do termo coaching, pode-se observar que é um relacionamento que envolve duas pessoas – o líder e o subordinado representados pelo coach e o aprendiz o que caracteriza o vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. (Chiavenato, 2008)

Nesse processo o coach que é um profissional treinado e dedicado a orientar, aconselhar e a guiar os outros no desenvolvimento progressivo de competências, de comprometimento e de autoconfiança, por meio da interação humana, a aprendizagem de habilidades, de cultura e de valores torna-se mais viável. E o coache que é a pessoa que está realizando o processo de coaching, buscando o autoconhecimento e aprimoramento de suas potencialidades para conquistar um novo objetivo. (Blanco, 2006).

#### **4. ABORDAGENS DO PROCESSO DE COACHING**

O coaching possui duas grandes áreas de atuação, a que se refere a questões pessoais, como, por exemplo, coaching pessoal, espiritual, de carreira, financeiro, de grupos definidos, entre outros; e a que se refere às atividades profissionais, como, por exemplo, o coaching executivo e o empresarial, que normalmente são patrocinados pela empresa que se propõe a investir em uma ou mais pessoas para obter maiores resultados no ambiente organizacional. (Krauz, 2007)

De acordo com Lages e O'Connor (2008), existem diversos tipos de coaching. No entanto, as técnicas utilizadas, assim como o processo, são os mesmos.

Os principais tipos de coaching que podem ser usados como treinamentos dos colaboradores nas organizações são:

Coaching executivo está sendo utilizado nas grandes organizações pelo mundo. E utilizado para aquelas empresas que almejam melhorar o resultado das suas equipes. O coaching executivo está diretamente ligado ao desenvolvimento da liderança, pois apenas com



ele é possível ser agente de mudanças e se comprometer com o desenvolvimento organizacional. (Ribeiro, apud Parcia e Sita, 2013)

Existem duas formas para aplicar o coaching executivo: coaching interno e externo. O coaching interno é aplicado pelos profissionais da empresa e está voltado para treinamento e desenvolvimento. O coaching externo é o mais aconselhável para tais cargos, é contratado pela organização um profissional de fora. (Block, Mendes e Visconte, 2012)

Coaching ontológico é usado como apoio para o processo decisório em variados da vida do ser humano, para aumentar o poder de ação e expandir as interpretações que o coachee tem de si próprio. Apesar das técnicas estarem aparentemente ligadas apenas aos objetivos de um indivíduo, tais técnicas também podem ser utilizadas para uma equipe ou, até mesmo, para a organização como um todo. (Reis, 2010).

O termo ontológico significa o estudo do ser. Entende-se que o processo de aprendizagem se baseia em três domínios: emoção, corpo e linguagem, e que estão ligados quando um for afetado os outros também serão.

Coaching de carreira se baseia em técnicas específicas de coaching para gerir carreiras (Paula, 2011). Este tipo de coaching tem sido altamente procurado. Surgiu para dar apoio nas definições dos objetivos que estes profissionais procuram. Coaching de carreira oferece às pessoas as ferramentas para controlar e terem posse da carreira desejada além de ajudá-las a pensar fora do óbvio. (Bench, 2003, p.71)

Segundo Kraus (2007) ainda existem duas tipologias de coaching executivo: interna e externa. O autor destaca que os dois tipos possuem algumas vantagens bem como desvantagens. No quadro abaixo é possível visualizar as principais diferenças entre coaching interno e coaching externo.

	COACHING INTERNO	COACHING EXTERNO
Contexto	Gestores da empresa; Candidatos à promoção;	Gerencia média, supervisores e demais colaboradores
Foco do processo	Aperfeiçoamento dos executivos e na maximização do seu potencial;	Melhoria do desempenho e dos resultados tendo em vista as necessidades da empresa;
Efeitos esperados	Melhor desempenho do executivo com reflexos nos resultados da empresa;	Maior desempenho individual e da equipe a qual o colaborador pertence;
Iniciativa	Pelo próprio executivo ou sugestão do RH da empresa;	Da empresa que oferece, propõe ou indica o processo;
Responsável pela avaliação dos resultados	O próprio executivo em conjunto com o coach e o RH;	A chefia juntamente com o RH da empresa, em alguns casos junto com os participantes do

	processo.
--	-----------

Fonte: Adaptado de Kraus (2007).

O quadro acima apresentou as principais diferenças entre o coaching interno e externo. Conforme ele, é possível perceber que o processo de coaching pode iniciar a partir da iniciativa da empresa, mas independentemente disso é necessário que haja total envolvimento do coachee no processo, enquanto a empresa pode somente acompanhar de longe sem interferência no resultado.

Para Golsdmith (2003) independentemente de o processo ser interno ou externo é importante que ocorra muito diálogo entre os envolvidos, o coachee deve sentir-se à vontade para expor sobre seus objetivos e questionamentos para que o coach consiga identificar quais são as necessidades do gestor e de que forma ele deverá abordar o processo.

## 5. FEEDBACK

A ferramenta mais importante do coaching é o feedback pois com ele podemos fazer uma avaliação de uma pessoa ou um determinado grupo, referente a um determinado trabalho desenvolvido a fim de melhorar e aperfeiçoar o desempenho de um funcionário para ajudar no seu crescimento profissional tanto dentro da empresa quanto para o mercado de trabalho, além de agregar novos conhecimentos e oportunidades para melhorar seu desempenho e resultados. Podendo ser positivo ou negativo. A palavra feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento.

Segundo Missel (2012, p.22) o feedback consiste na comunicação verbal (palavras escritas ou faladas) ou não verbal (gestos, expressões, tom de voz, postura, entre outras) dirigida a outros, tornando-os cientes de qual é o impacto de sua conduta nos participantes do grupo. É transmitido por meio de uma metodologia específica, direta e clara, informações sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa. Entretanto, é importante que exista o equilíbrio dessa relação, havendo compromisso de todas as partes, respeitando a necessidade de ouvir e ser ouvido, assim existindo reconhecimento e valorização do funcionário e também do gestor.

Segundo Chiavenato (1993, p.167), a partir da Teoria das Relações Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a ser aplicado dentro da empresa. Verificou-se que todo comportamento humano é motivado. Que a motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades.

Williams (2005) qualifica o feedback em quatro tipos, sendo eles: positivo, corretivo, insignificante e ofensivo.

- Feedback Positivo tem função básica reforçar o comportamento, as atitudes bem-sucedidas no qual devem permanecer a ocorrer, tem sempre uma agradável conversa e tende a ser motivadora.
- Feedback Corretivo tem como objetivo corrigir o comportamento de uma pessoa, redireciona-la a fim de que busque o equilíbrio profissional e o aperfeiçoamento. Pode ser confundido com feedback ofensivo, e nesse caso deve ser bem direcionado para que sua intenção seja clara e objetiva.
- Feedback Ofensivo quando desqualifica ou humilha quem o recebe, sendo pessoalmente negativo e destrutivo, onde desmotiva e causa danos no desempenho desse profissional.
- Feedback Insignificante trata-se de um feedback vago ou genérico, onde a pessoa que recebe não consegue entender o seu propósito, não gerando assim nenhum efeito.

Concluimos então que o feedback é um dos principais agentes de influência na motivação humana, onde através dele a comunicação é realizada, obtendo a compreensão, respeito e confiança entre as pessoas como afirma Willians (2005). Quando este processo é eficaz, consequentemente a motivação será facilmente desenvolvida e o indivíduo responderá diretamente em seu desempenho, no qual se a motivação é alta o desempenho também será alto, da mesma forma ao contrário, sem motivação o desempenho não é alcançado.

O feedback é grande aliado nas tomadas de decisões, onde se aplicado como ferramenta de gestão estratégica de pessoas criará uma cultura de benefícios para a empresa e para a equipe.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foram apresentados neste artigo conceitos e teorias sobre a importância do treinamento da disciplina de Recursos Humanos e uma completa abordagem do processo de coaching, segundo literaturas que contemplam o assunto. Com base no que consta no presente artigo, podemos concluir a extrema importância das empresas em desenvolver os seus colaboradores, seja através de processos tradicionais ou com o uso da metodologia de coaching.

Observamos que quando se trata em qualificação, treinamento de funcionários, existe duas linhas de pensamento por parte dos gestores e dos departamentos de RH, que levam a caminhos e resultados diferentes.

Temos aqueles que percebem o treinamento e o desenvolvimento nas empresas como investimentos que visam acrescentar e manter as equipes qualificadas, rápidas e produtivas, afirmando que o treinamento também é uma estratégia capaz de manter os colaboradores felizes e motivados, retendo os recursos, ou melhor, talentos na empresa.

Existe também os líderes que percebem o treinamento nas empresas como gastos que não vão agregar nenhum ganho prático. Estes, defendem que se o colaborador estiver interessado, ele que busque se qualificar nas horas vagas, uma vez que a organização não tem nada a ver com isso, pensamento destrutivo para as organizações que buscam hoje se destacar e manter a sua competitividade.

Não é difícil perceber como o treinamento agrega e acarreta ganhos a uma empresa. O investimento em qualificação não deve ser deixado de lado, ou se considerado como um simples gasto, ou custo, mas como um investimento em recursos preciosos para a empresa: as pessoas.

Concluimos assim, que o treinamento e desenvolvimento nas empresas são a melhor forma de manter-se vivo e competitivo e que é um investimento a ser priorizados pelas organizações. Para os líderes, é importante abrir espaço para a mudança, trabalhar junto com as equipes para que as mudanças que os treinamentos propõem sejam realmente realizadas. De nada adianta investir dinheiro e não investir tempo e esforço em fazer a diferença.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E ACESSOS

CASTELLANI, Moacyr. **Metacoaching**. Metacoaching e Gestão Integral, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4.ed. VamderbiltUniversity: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

KRAUSZ, R. R. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

LAGES, Andrea. **Coaching com PNL**: o guia prático para alcançar o melhor em você e nos outros: como ser um coach máster. Rio de Janeiro: qualitymark, 2004

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **O que é coaching?** Livros de coaches para coaches: Comunidade Internacional de Coaching. São Paulo: All Print, 2007.

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Como o coaching funciona**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PARCIA, André (Cord.); SITA, Maurício (Cord.). **Coaching:** grandes mestres ensinam como estabelecer e alcançar resultados extraordinários na sua vida pessoal e profissional. São Paulo: Ser Mais, 2013.

PAULA, Maurício de. **A arte do coaching:** por uma vivência de 10000 horas. 1. Ed. São Paulo: all print, 2011.

REIS, Homero. **Coaching Ontológico:** A teoria da decisão. Thesaurus, 2010

MISSEL, Simoni. Feedback Corporativo. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

WAGNER, Jhon A; HOLLENBECK, Jhon R. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2006