

**FACULDADE AMADEUS – FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

DÉBORAH JOVITA OLIVEIRA MOTA

TREINAMENTO: INVESTIMENTO EMPRESARIAL

ARACAJU
2008

DÉBORAH JOVITA OLIVEIRA MOTA

TREINAMENTO: INVESTIMENTO EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Amadeus como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Profº Eduardo Jorge Novaes Schoucair

Aracaju
2008

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	06
2 TREINAMENTO: INVESTIMENTO EMPRESARIAL	08
2.1 A Importância do Treinamento Organizacional	10
2.2 Processos de Treinamento Organizacional	13
2.3 Necessidades do Treinamento Organizacional	14
2.4 A Importância do Treinamento para os Colaboradores da Empresa ...	16
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS	20

DÉBORAH JOVITA OLIVEIRA MOTA

TREINAMENTO: INVESTIMENTO EMPRESARIAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade Amadeus, como requisito para obtenção do título de bacharel em administração.

AVALIADOR

VINÍCIUS MARQUES NEJAIM

DÉBORAH JOVITA OLIVEIRA MOTA

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (se), _____ de _____ de 2008

RESUMO

Débora Jovita Oliveira Mota¹

O presente artigo de conclusão do curso de administração foi elaborado mediante o levantamento de pesquisas bibliográficas. Tendo como tema principal, treinamento, investimento empresarial, utilizando práticas e políticas, onde o principal objetivo é demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoal, mostrando técnicas corretas para melhorar a capacitação nos serviços prestados pela empresa para obtenção de resultados, o problema a ser investigado com a realização do mesmo é mostrar até que ponto a participação efetiva dos colaboradores promove um desenvolvimento mais competitivo e qualificado para a organização. A princípio, foram abordados os objetivos e o diferencial competitivo proporcionado pelo treinamento e desenvolvimento nas organizações, já que as empresas que não procuram reciclar seu pessoal com programas de treinamento, dando-lhes informações corretas para melhorar a qualidade da execução das tarefas, ficam sujeitas a extinguir-se e perder o foco de mercado. Assim, percebe-se na atualidade que o avanço da tecnologia, fatores como globalização, exigência de mercado e competitividade estão fazendo com que as organizações invistam em seus colaboradores. O treinamento é uma forma de aumentar a capacitação e habilidades, tornando-os competentes e preparados para o trabalho fazendo com que seus produtos se mantenham competitivos sem deixar de lado a qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave: treinamento, organização, colaborador.

¹ Graduanda em Administração da Faculdade Amadeus – FAMA. E-mail: debytchi@yahoo.com.br

ABSTRACT

The present article of conclusion of the administration course was elaborated by means of the survey of bibliographical research. Having as main subject, training enterprise investment, using practical and politics, where the main objective is to demonstrate to the importance of the training and development of staff, showing correct techniques to improve the qualification in the given services visor company for attainment of results, the problem to be investigated with the accomplishment of the same is to show until point the participation accomplishes of the collaborators promotes a more competitive and qualified development for the organization. I begin it, had been boarded the objectives and proportionate the competitive differential for the training and development in the organizations, since the companies whom they do not look to recycle its staff with training programs being given to them correct information to improve the quality of the execution of the tasks, are citizens to extinguish themselves and to lose the focus of market. Thus, one perceives in the present time that the advance of the technology, factors as globalization, requirement of market and competitiveness are making with that the organizations invest in its collaborators. The training is a form to increase the qualification and abilities becoming them competent and chemical preparations for the work making with that its products if keep competitive without leaving of side the quality of the given services.

Word-key: training, organization, collaborator

1 INTRODUÇÃO

Através do avanço da tecnologia e da globalização, vários fatores vêm sendo exigido no mercado, dentre elas a competitividade, que faz com que cada vez mais as organizações invistam em seus colaboradores. O mundo está vivendo um momento de alta concorrência, e isso vem gerando diversas mudanças na filosofia do empresariado.

O treinamento é a educação que visa adaptar os homens a determinada atuação sistemática (profissão ou não), e o desenvolvimento que visa ampliar e aperfeiçoar o homem para seu crescimento em determinada carreira. O treinamento é uma forma de aumentar a capacidade e habilidade tornando-os competentes e preparados para o trabalho fazendo com que seus produtos se mantenham competitivos sem deixar de lado a qualidade dos serviços prestados.

As empresas para tornarem-se mais competitivas e rentáveis no mercado em que atua, deverá investir no treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores. Em outros termos, os colaboradores precisam ser treinados para poderem executar seu trabalho de acordo com os métodos e processos estabelecidos pela empresa. Tanto os funcionários mais antigos, quanto os recém-admitidos, precisam ser treinados e aperfeiçoados para poderem trabalhar de acordo com as expectativas da empresa.

O objetivo do treinamento é transmitir conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimentos das habilidades, além de tentar mudar as atitudes das pessoas, para que tenham um melhor desempenho em suas funções e obtenham melhores resultados. O treinamento para qualificar e desenvolver pessoas, é um processo permanente e contínuo, por isso é que se torna um elemento essencial na vida das instituições.

Em qualquer empresa bem organizada, moderna, o treinamento constitui área de vital importância na administração de Recursos Humanos. Ao setor de treinamento cabe desenvolver intenso programa de atividades, visando sempre a essa finalidade: formar e manter um contingente de trabalho, qualitativa e quantitativamente preparado para realizar, com eficiência e eficácia, o programa de atividades da empresa.

O capital humano das organizações é composto de pessoas que vão desde o mais simples colaborador ao seu principal executivo. Nesse sentido devido ao mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovância. O referido estudo tem por objetivo demonstrar a importância do treinamento por parte dos colaboradores na organização, mostrando técnicas para melhorar a capacitação nos serviços prestados.

O problema a ser investigado com a realização deste artigo é mostrar até que ponto a participação efetiva dos colaboradores promove um desenvolvimento mais competitivo e qualificado para a organização.

A metodologia aplicada para a realização do mesmo foi baseada na pesquisa bibliográfica, a partir de referências publicadas, analisando e discutindo as contribuições culturais e científicas. Ela constitui uma excelente técnica para oferecer ao pesquisador a bagagem teórica, de conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de trabalho original e pertinente.

2 TREINAMENTO: INVESTIMENTO EMPRESARIAL

Uma das prioridades de qualquer gestor é procurar utilizar de forma proveitosa a experiência, a técnica e as capacidades das pessoas. E como a tecnologia e o conhecimento ampliam-se diariamente, torna-se imprescindível ajustar tais variações mediante treinamento de pessoas.

Obviamente, o gestor não conseguiria dominar todos os detalhes necessários ao funcionamento de uma organização, já que as tarefas são complexas e especializadas. Portanto, um programa de treinamento terá que ser implementado, permitindo assim a absorção contínua de conhecimentos e tecnologias pelas equipes da organização.

Toda organização precisa treinar seus colaboradores para que eles sejam mais competitivos nesse mercado que vive em constante movimentação devido as grandes mudanças provadas pela revolução tecnológica e a globalização.

Para Marras (2001, p. 145), treinamento é um processo cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. De acordo com Chiavenato (2002, p. 497) treinamento é um processo educativo onde as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de cargos, visando a preparação dessas pessoas para as mudanças que venham ocorrer durante o processo.

Marras (1999, p. 145), comenta que a educação profissional que pode ser definida, como a educação institucionalizada ou não, visa preparar o homem para a vida profissional, compreendendo três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas: a formação que prepara o homem para a profissão, no mercado de trabalho; treinamento, adaptando o homem a uma determinada função ou ocupação (cargos

atuais); e o desenvolvimento que aperfeiçoa o homem para o seu crescimento profissional (cargos futuros).

Nesse sentido torna-se indiscutível a importância do treinamento dentro de uma empresa, pois o treinamento atende diversas necessidades, influenciando na elaboração do produto final. Pois, o treinamento proporciona um crescimento tanto para a organização como para o colaborador.

Sabe-se que a modalidade de treinamento é imprescindível para que tenha uma avaliação, pois o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Presume-se que nesse sentido o treinamento tem sido conceituado de diversas formas: como meio para desenvolver a força de trabalho, como um processo para adequação ao desempenho no cargo, e estendendo o conceito para um nivelado através de educação geral; outros preferem conceituá-los genericamente como desenvolvimento, em que aportam treinamento e educação.

Sabe-se que o treinamento, é uma atividade que procura melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de um cargo e educação, como um processo complexo onde o indivíduo reconstrói sua experiência e se adapta ao meio; como o propósito de preparar o homem para ambiente dentro ou fora do mundo do trabalho.

Presume-se que o treinamento além de ser um processo que altera o comportamento dos colaboradores na direção do alcance dos objetivos organizacionais, o treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidade exigida pelo cargo. Assim sendo sabe-se que o treinamento orienta e ajuda os colaboradores a utilizarem suas principais capacidades para serem bem sucedidas. Se o colaborador adquire capacidade e habilidade para organização dos objetivos mais bem sucedidos serão seus diagnósticos.

Segundo Guimarães (1997, p. 41-42). “treinamento tem por objetivo da ao colaborador os conhecimentos e habilidades necessárias e específicas para que possam ser bem desempenhadas as tarefas que compõem o cargo. O treinamento deverá ser encarado como investimento que deve algum retorno, e não como meras despesas”.

Deve-se salientar que o treinamento adequado redundará em aumento da produtividade e redução do número de acidente no trabalho, em menor intensidade de supervisão, em maiores motivações pessoais e melhores condições da empresa em se adaptar às mudanças externas.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 497), existem três tipos de treinamento:

a) Transmissão de Informações e de Conhecimento

Esse tipo de treinamento é de grande importância para execução das atividades de forma correta porque os colaboradores adquirem informações sobre o trabalho, sobre a empresa, sobre seus produtos e serviços, suas regras e regulamentos internos, sua estrutura organizacional evitando cometer erros desnecessários. Geralmente, esse tipo de treinamento é usado com os colaboradores recém-admitidos, recebem informações e conhecimentos a respeito do seu novo trabalho;

b) Desenvolvimento de Habilidades

O treinamento também se destina a desenvolver habilidades relacionadas com o cargo atual ou futuro, como na operação de máquinas de micro computadores, máquinas de escrever ou de calcular, no preenchimento de formulários, nos cálculos. Boas partes dessas habilidades são manuais ou motoras e o desenvolvimento exige treino e prática constantes.

c) Desenvolvimento de Atitudes

É o tipo de treinamento utilizado para mudanças de atitudes desfavoráveis para atitudes favoráveis. É utilizado principalmente para melhorar o relacionamento entre as pessoas, ajudá-las dentro da empresa a desenvolver hábitos e atitudes para com os clientes ou usuários. O desenvolvimento de atitude visa melhorar a maneira de tratar o cliente, o colega, como se comportar, como conduzir o processo de venda, contornar dificuldades com os clientes sabendo como argumentar com os mesmos.

Em consequência desse programa deve-se avaliar os resultados de cada treinamento para poder analisar se o mesmo está atingindo os resultados esperados.

2.1 A Importância do Treinamento Organizacional

Sabe-se da importância dada pelas organizações ao treinamento para a divulgação da cultura organizacional que é o conjunto de valores, crenças e pressupostos que os integrantes de uma organização compartilham, oferecendo suporte para as tomadas de decisões e desempenho de papéis dentro da organização.

O treinamento torna-se de fundamental importância dentro da organização, porque visa manter todas as pessoas preparadas para o desempenho atual ou futuro, seja transmitindo-lhe informações e conhecimento, habilidades ou atitudes. Sem o

treinamento, as pessoas estão despreparadas para a execução de suas tarefas na empresa e perdem eficiência e produtividade.

O treinamento é visto como um meio através do qual se supre carência dos funcionários para o melhor desempenho das tarefas exigidas para o alcance do sucesso organizacional. Sendo assim, o treinamento é importante para a empresa e para o empregado na medida em que proporciona a excelência no trabalho, a produtividade, a qualidade e sobretudo, a gratificação pessoal de ser bom naquilo que faz. O treinamento é importante fonte de divulgação e manutenção da cultura organizacional, visto que na mesma a maneira como cada organização aprende a lidar com seu ambiente e seus parceiros, ou seja é uma complexa mistura de pressuposições, crença, comportamento, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, tomadas juntas, representa a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. Treinar pessoas é qualificar para o melhor desenvolvimento de tarefas.

Nesse sentido, Marras (2001), mencionam dois tipos de objetivos para área de treinamento e desenvolvimento: Objetivos Específicos e Objetivos Genéricos. Entre os objetivos específicos mais importantes merecem destaque:

✓ Formação Profissional:

Tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função;

✓ Especialização:

Oferecer ao treinamento um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados;

✓ Reciclagem:

Tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Pertinente aos objetivos genéricos podemos destacar:

✓ Incentivo Motivacional:

Treinar um colaborador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz – metas de todo ser humano. Quando mais real essa afirmação, maior a possibilidade do trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem feito para própria satisfação;

✓ Aumento Direto na Qualidade:

A qualidade do trabalho tende a ser otimizado de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem feito e sobre o grão de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo;

✓ **Aumento Direto da Produtividade:**

Na medida em que o treinamento proporciona a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhoria nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, na relação entre insumos fatores de produção e resultados no trabalho.

Sabe-se que o treinamento tem por objetivo desenvolver nas pessoas qualidades que aumentam a produtividade, introduzindo novas técnicas ou métodos para o levantamento das necessidades que as organizações necessitam. Pois o treinamento significa aperfeiçoamento do funcionário e melhoria de qualidade no ambiente interno da empresa, proporcionando estruturas mais enxutas e mais flexíveis diminuindo a distância entre gerente e subordinados em termos de informações, controle e acesso a relações externas. Assim, de forma generalizada um programa de treinamento deve visar acima de tudo à motivação, motivação dos colaboradores; receptividade individual para exercício de novas funções e tarefas; melhoria da qualidade e quantidade da produção; possibilidade de resultados econômicos em curto prazo e incentivo à qualificação das equipes.

Presume-se que os objetivos do treinamento são maximizar o acesso às habilidades de serviços, bem como a flexibilidade em combiná-las e recombina-las. Nesse sentido as habilidades de trabalhar em equipe são medidas apropriadas para melhorar a qualidade nos processos e serviços focados nos resultados dos relacionamentos entre o cliente interno e o cliente externo.

2.2 Processos de Treinamento Organizacional

Os processos do treinamento dependem dos objetivos que se referem às modificações de comportamento que se deseja observar no treinamento. Tendo consciência do que se quer realmente, as possibilidades de êxito são maiores, porque o instrutor pode dirigir a aprendizagem para a consecução dos objetivos pretendidos.

Para Chiavenato (1999, p.297), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

- **Diagnóstico:** é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras;

- Desenho: é a elaboração do programa de treinamento das necessidades diagnosticadas;
- Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento;
- Avaliação de desempenho: é a verificação dos resultados do treinamento, serve para verificar se o treinamento que foi programado foi executado realmente.

A avaliação desse resultado é o levantamento de dados para se tomar decisões que guiem os esforços dirigidos para o aperfeiçoamento dos programas em desenvolvimento e a observação de alguns itens dentro dos resultados, como as modificações que poderiam ser feitas para que o investimento seja mais rentável.

Outro ponto fundamental é o recolhimento de informações dos executivos para saber se foram adquiridas e estão sendo aproveitadas, também saber da satisfação dos colaboradores com o treinamento recebido, se o seu bom desempenho na área se deve ao treinamento ou se o capital investido no treinamento produziu realmente os resultados desejados.

Presume-se assim é necessário avaliar o processo de transmissão de informações, pois o sucesso dessa etapa depende exclusivamente do instrutor, enquanto facilitador da aprendizagem, tendo como obrigação estar atento às modernas técnicas de ensino. Essa função requer comprometimento com a qualidade adquirida por meio do trabalho permanente, da auto-motivação e da criatividade. Assim, um treinamento de qualidade precisa ter como objetivo: provocar mudanças, afetar comportamentos, estimular a reflexão e do debate instigador.

Guimarães (1997, p. 43), considera dois aspectos principais da avaliação de treinamento: primeiro, determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos colaboradores e o segundo é demonstrar se os resultados dos treinamentos apresentam relação com a consecução das metas da empresa.

Daí a necessidade de se fazer uma avaliação após o treinamento, geralmente três meses após para que se verifique se o que foi aprendido está realmente sendo colocado em prática, ou seja é importante que haja uma manutenção de desempenho das atividades por parte do funcionário para que sejam feitas as devidas mudanças no comportamento do mesmo até identificar onde ocorreu a deficiência do suposto treinamento.

A avaliação é a fase em que será testado se realmente o que foi diagnosticado, planejado e executado deu certo, e, se os objetivos da organização foram atingidos.

Sendo a resposta positiva, houve eficácia no treinamento, caso contrário, deve-se buscar este erro dentro da avaliação do resultado e assim realizar as devidas correções.

2.3 Necessidade de Treinamento Organizacional

As empresas precisam ensinar seus empregados a executar tarefas da maneira como elas desejam e como a consideram corretas. As pessoas motivadas apresentam uma enorme aptidão para o desenvolvimento, que é o potencial para aprender. Referente ao treinamento e desenvolvimento nem sempre as pessoas sabem exatamente o que fazer no seu trabalho.

Nesse sentido presume-se que as necessidades de treinamento variam de acordo com cada organização. Onde serão levantadas informações através dos problemas atuais como: reclamações dos consumidores; baixa produção; comunicação deficiente nos vários níveis organizacionais; tempo excessivo para complementar serviço e ordem; erros decorrentes de instruções mal interpretadas pelo executante; alto custo de manutenção dos equipamentos; subordinados recebendo ordens de segurança do trabalho; desconhecimento da norma da empresa; informações inadequadas sobre a empresa e suas políticas; empregados recém-admitidos que demoram a dominar a execução de suas tarefas; dificuldades dos empregados em executar novas tarefas ou manusear novos equipamentos; alto índice de desperdícios e trabalhos que necessitam ser refeitos.

Sabe-se que qualquer mudança que venha acontecer dentro da empresa irá requerer outras necessidades de treinamento, mesmo que sejam previstas. Essas vão provocar mudanças nas habilidades e comportamentos dos funcionários.

o ideal seria que funcionários e gerentes fossem treinados constantemente para manter sua aptidões em dias. Na realidade, poucas organizações têm assumido um compromisso em fornecer formação continua a seu quadro de pessoal, e tampouco os funcionários assumem voluntariamente a iniciativa de buscar oportunidades de treinamento. Na maioria das organizações, o treinamento é fornecido numa base conforme o necessário, e cabe a cada gerente decidir quando surge essa necessidade portanto, presume-se que geralmente as mudanças que provocam as necessidades de treinamento são: expansão da empresa e admissão de novos empregados; mudanças de métodos e processos de trabalho; modernização dos equipamentos e

instalações da empresa; produto e comercialização de novos produtos ou serviços. (ROBBINS, 2000, p. 242).

As necessidades de treinamento ocorrem devido às mudanças, habilidades e comportamentos dos funcionários. O treinamento deve servir diretamente à estratégia da empresa.

Diante deste contexto, a execução de treinamento pode ser feita de três maneiras, onde segundo Ferreira (1989), pode-se destacar:

✓ No Próprio Local de Trabalho do Funcionário:

O treinamento é executado onde o funcionário trabalha, não tendo razão para sair de sua cessão para ser treinado. É o caso do treinamento das habilidades e destrezas na operação das máquinas e dos equipamentos que o funcionário utiliza no seu próprio cargo, como máquinas de escrever, de calcular, terminal de computadores e outros.

✓ Na Empresa, mas fora do Local de Trabalho:

O treinamento é executado em alguma sala ou em um local dentro da empresa. Não há razão para sair da empresa, mas o funcionário se desloca para outra sessão. É o caso do treinamento de novas atitudes ou de novos conhecimentos que surgem uma sala de aula especial.

✓ Fora da Empresa:

É chamado treinamento externo. É o caso do treinamento de novos conhecimentos especializados que exigem instrutores especializados de outras instituições ou organizações. As organizações têm várias técnicas para a execução do treinamento entre elas estão:

-Aulas expositivas. É a técnica de treinamento que baseia na transmissão de novos conhecimentos e informações;

-Demonstrações: é a técnica de treinamento utilizada para a transmissão de conhecimentos sobre operação de máquinas e equipamentos;

-Leitura programada: é uma técnica de treinamento barata, por que se baseia na leitura programada de textos ou livros previamente indicados;

-Instruções programadas: é a técnica de treinamento que se baseia em grupos de informações seguidas por testes de aprendizagem;

-Dramatização: é uma técnica e treinamento ideal para a transmissão de novas atitudes e comportamentos. É ideal para cargos que exigem contatos com pessoas, como vendedores, balconistas e etc.

2.4 A importância do Treinamento para os Colaboradores da Empresa

O processo de desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não nos processos. Com isto procura-se despertar as potencialidades dos talentos, de modo que aflore e cresçam até o nível desejado de resultados. Assim, fortifica-se a visão holística do business world que transforma o atual ou futuro executivo em um verdadeiro profissional atualizado, pronto a atender às necessidades do mercado.

A atividade de treinamento é diferenciada da atividade de desenvolvimento gerencial ou de talentos, a partir do momento que o treinamento destina-se à preparação das pessoas para a realização de tarefas específicas, enquanto o programa de desenvolvimento gerencial oferece um micro visão do business, preparando-as para oportunidades futuras.

Assim, Marras (2000), enfoca a questão da responsabilidade pelo planejamento e investimento no desenvolvimento de talentos, relatando que atualmente não somente as organizações têm essa preocupação, mas também os próprios profissionais.

No contexto atual, os profissionais não mais ficam aguardando a iniciativa das empresas para seu desenvolvimento, muito pelo contrário, partem para posturas pró-ativas, traçam eles mesmos seu próprio desenvolvimento.

Daí Mayor (2001) defender a atualização do coaching e em especial ao coaching antológico como um método de treinamento que obriga as pessoas a enfrentar seus sentimentos e medos. Diz que o treinamento convencional se limita a ensinar novas habilidades e a entender a demanda de mais informações, enquanto o coaching vai além, procurando integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado, abordando suas emoções e as relações humanas.

A presença do coaching consiste em gerar um ambiente na empresa onde se reconheça que para as pessoas obterem sucesso no que fazem, necessitam do apoio de outras, onde o aprendizado tradicional direcionado para habilidades é necessária, mas existe outra que tem a ver com dimensões profundas do ser humano, que atualmente surge com vigor em razão de que se vive no mundo de intensas mudanças, tornando difícil o encontro consigo mesmo.

O coaching constitui-se de uma prática que busca integrar a totalidade da pessoa ao aprendizado, não se restringindo, portanto, à informação ou a um aspecto exclusivo das habilidades. Quanto ao coaching antológico aponta mais o ser do que o fazer.

O coaching encontra três grandes resistências por ser um processo que requer tempo; gerar um desafio pessoal, já que se trata de questões de relacionamento entre pessoas, de

enfrentar sentimentos ou temores, de entender alguma coisa; e, por último, tem a ver com uma redistribuição de poder, pois leva a um processo de desenvolvimento das pessoas, a uma capacidade de solução de problemas e a assunção de responsabilidade e de compromisso.

Sob uma abordagem transdisciplinar holística caberia a aplicação do coaching como uma forma de contribuir e facilitar o desenvolvimento do ser humano de forma integral, levando a um reconhecimento da ajuda e da colaboração mútua entre as pessoas. Percebe-se que uma abordagem transdisciplinar holística, sendo perfeitamente factível a sua aplicabilidade no processo de desenvolvimento de pessoas e em especial de líderes.

Conforme Catanante (2000, p. 36), o atual cenário econômico de globalização e de incertezas surge vários desafios, como o de melhorar continuamente resultados e de liderar pessoas e de ser liderado.

Para que se tenha sucesso frente a esses desafios é preciso compreender melhor a dimensão humana, pois o ser humano é um ser integral com características sociais, emocionais, espirituais e racionais.

Desenvolver essas características de forma integrada leva a uma atuação de excelência na vida pessoal, profissional e comunitária, o que significa uma ação equilibrada com a alma, o coração e a razão, em todas as situações: trabalho, vida pessoal e na comunidade em que se vive.

Dessa forma, deixando-se em consideração o movimento atual, o processo de desenvolvimento de pessoas assume uma amplitude maior, não se restringindo apenas a uma esfera do potencial humano.

A diversidade de modelo, desde que focalize o ser humano de forma integral, deve ser condicionada para uma conciliação entre os objetivos organizacionais e individuais.

3 Considerações Finais

O programa de treinamento de pessoal é essencial para manter o nível de qualidade e desempenho da equipe constituinte da empresa propiciando a efetivação de atividades e funções. Permite também que a gestão seja realizada com mais eficácia a partir da distribuição de funções e das rotinas da empresa

A empresa ao adotar a estratégia de treinamento prepara o pessoal para tarefas específicas direcionadas a organização da empresa, além de permitir que os funcionários se instrumentalizem dentro de sua área desempenhando suas funções com mais propriedade.

Apesar da importância do treinamento, muitas empresas não incorporam essa prática, isso em virtude de terem uma visão limitada acerca do problema. Elas encaram como custo sem retorno imediato, essa ótica acaba prejudicando o desenvolvimento da mesma, pois diante do mercado competitivo as estratégias para garantir a eficácia são de grande valia.

Diante dos fatos observados pode-se constatar as dificuldades que a maioria das empresas passam para se manter no mercado extremamente competitivo. É fundamental que as empresas encarem o treinamento de pessoal não como um custo adicional, mas como um investimento no qual elas podem crescer financeiramente, à medida que investe na preparação dos funcionários nela envolvidos.

Apesar das empresas não perceberem a carência do aperfeiçoamento e resistirem aos programas de treinamento é preciso se conscientizar da importância do aperfeiçoamento e da capacitação de sua equipe. Como foi explicitado, o próprio mercado exige à adequação das instituições as necessidades da globalização. O desenvolvimento de habilidades e competências possibilita as empresas visualizarem e programarem horizontes profícuos.

Percebe-se também que diante das exigências mercadológicas, as pessoas estão procurando se capacitar e solicitando das empresas instrumentos técnicos e teóricos que lhes possibilitem o melhor desempenho no campo profissional. Aumentando seu campo de trabalho, de forma que disponham de condições de aumentar seu desempenho profissional.

Cabem as empresas, portanto, tornar seus colaboradores mais preparados para o desenvolvimento de suas atividades e assim atender a padrões de qualidade exigidos pelos clientes. É preciso dispor de programas de treinamento que busquem resgatar e enfatizar a auto-estima dos funcionários. Bem como propiciar um ambiente no qual eles

se sintam realizados e confiantes no que estão fazendo, conseguindo realizar seu trabalho com satisfação e êxito.

Portanto, o treinamento e desenvolvimento de pessoal torna-se uma importante ferramenta para as empresas com vistas à formação de profissionais qualificados. Estes devem ser constantemente capacitados, a fim de atender às necessidades do mercado. É papel das empresas implantarem programas de treinamento profissional a fim de que não fique a margem das exigências do mercado globalizado.