



## FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

### Graduação

## GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

### **Reflexões sobre motivação e mudança de comportamento dos colaboradores através de práticas de treinamento, desenvolvimento e gestão de pessoas**

Caio Aquino Botteon  
João Paulo Lasaro  
Priscila Rizzi Janotti (Orientadora)

### RESUMO

As empresas têm cada vez mais buscado sustentabilidade econômica e aumento de lucratividade em suas operações. Um dos fatores que auxilia no alcance destes pontos são programas e práticas de treinamento de desenvolvimento, bem como de gestão de pessoas. Frente a este contexto, o presente estudo apresenta reflexões sobre motivação e mudança de comportamento dos colaboradores através de práticas de treinamento, desenvolvimento e gestão de pessoas. Trata-se de um trabalho qualitativo de cunho exploratório. Tal temática se justifica pelos critérios econômicos e de relevância. A partir do momento em que gestores, administradores e, compreendem que o colaborador é peça chave para o crescimento organizacional este passa a utilizar –se de práticas de treinamento, desenvolvimento, motivação e gestão de pessoas. Além disto, o gestor passa a compreender que a liderança é um tipo de influências entre pessoas, cabendo este papel ao líder coach.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Motivação. Gestão de Pessoas. Coach.

### ABSTRACT

Companies are increasingly seeking sustainability and greater profitability in their operations. One of the factors that helps the students are the programs and practices of training, as well as the management of people. The present study presents reflections on life. This is a qualitative work of an exploratory nature.

This theme is justified by the criteria of success and relevance. From the moment managers, administrators and, understand that the employee is the key to organizational growth, the use of training practices, development, motivation and people management. In addition, the manager becomes a leader in a type of influence between people, and this role falls to the leader coach.

**Keywords:** Training. Development. Guidance. Desedia Productivity. Coach.

## **Introdução**

As empresas têm cada vez mais buscado sustentabilidade econômica e aumento de lucratividade em suas operações. Um dos fatores que auxilia no alcance destes pontos são programas e práticas de treinamento de desenvolvimento, bem como de gestão de pessoas. Estes devem ser específicos, efetivos, atrelados a indicadores de desempenho. Ao mesmo tempo estes devem ser motivacionais atentando-se na compreensão dos colaboradores sobre suas funções, seu potencial de desenvolvimento, bem como na compreensão do que os motiva (CHIAVENATO, 2010).

Em contrapartida, de nada adianta a intenção da empresa em proporcionar esta atmosfera de produtividade e investir tempo e dinheiro em programas de treinamentos e desenvolvimentos se o corpo de profissionais tem desídia com o trabalho e com a empresa, se falta vontade de crescer na vida ou de não ser só mais um número em um arquivo de Recursos Humanos. Santos (2011) aponta que há falta de interesse do trabalhador brasileiro com a própria carreira e com o trabalho. Muitos querem o emprego, mas alguns não querem trabalhar. Muitas pessoas trabalham corretamente, atingem a produção e os objetivos durante o período de experiência, mas após esse período estagnam e passam a criar problemas de produtividade e entrega das tarefas.

Frente a este contexto, o presente estudo apresenta reflexões sobre motivação e mudança de comportamento dos colaboradores através de práticas de treinamento, desenvolvimento e gestão de pessoas.

Trata-se de um trabalho qualitativo de cunho exploratório em que identificou-se através da revisão bibliográfica em livros e artigos da área de gestão de pessoas os conceitos apresentados.

Tal temática se justifica pelos critérios de relevância das práticas de treinamento e desenvolvimento frente ao resultado econômico organizacional e por fatores econômicos dado que investimentos inferidos constantemente na área sem muitas vezes ocasionar em resultados efetivos. Desta forma caracteriza-se o seguinte problema de pesquisa: Como podemos compreender os conceitos de motivação e mudança de comportamento dos colaboradores através de práticas de treinamento, desenvolvimento e gestão de pessoas?

Para tanto, o presente estudo segue a seguinte agenda: apresentação dos conceitos de treinamento e desenvolvimento; motivação e práticas de gestão de pessoas; o gestor como coach; as mudanças nas práticas de mercado; e conclusão.

## **1 Treinamento e Desenvolvimento: conceitos e reflexões**

O treinamento é um processo de mudança no comportamento dos colaboradores, atendendo aos padrões e aumento de produtividade. Já o desenvolvimento é um processo lento e de aprimoramento profissional contínuo o que dificulta sua aplicação.

Segundo Chiavenato (2010, p. 367): “Treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais”

A partir da definição acima, percebe-se que treinamento é capaz de modificar o conjunto comportamental de um indivíduo fazendo com que ele esteja apto a exercer eficazmente funções dentro e fora da empresa. Segundo Lacombe as empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos.

Quando ouvimos falar ou pensamos em treinamento deve-se ponderar as seguintes questões:

- A- Quem deve ser treinado?
- B- Como treinar – Métodos de treinamento
- C- Em que treinar – Assunto ou conteúdo do treinamento
- D- Por quem – Instrutor ou treinador
- E- Onde treinar – Local de treinamento
- F- Quando treinar – Objetivos do treinamento
- G- Para que treinar – Objetivos do treinamento

Como esta agenda garante-se a efetividade do trabalho a ser desenvolvido. Atrelado a esta prática Chiavenato (2010, p.367) ressalta que treinamento é um processo clínico contínuo e composto de quatro etapas:

1- Diagnóstico é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas presentes e futuras.

2- Desenho é a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.

3- Implementação é a execução e condição do programa de treinamento

4- Avaliação é a verificação dos resultados obtidos do treinamento.

Conclui-se que o treinamento além da preocupação com a informação, habilidades, atitudes e conceitos também é usado para adquirir práticas, habilidades e conhecimentos desejados pela organização.

Quando aumenta-se a amplitude destas práticas, habilidade e conhecimentos além das porteiras organizacionais começa-se o processo de desenvolvimento. Segundo Chiavenato (1999, p. 20), “o desenvolvimento de pessoas prepara o colaborador tanto na parte pessoal quanto na profissional da vida, para a vida e pela vida assim focando no futuro profissional do colaborador dentro da organização”.

Vale lembrar que a responsabilidade pelo desenvolvimento de um profissional não é somente das organizações, mas também de cada

pessoa, ou seja, a empresa fornece a estrutura para desenvolver as pessoas, mas são elas que tem de ter iniciativas e interesses, pois só assim a mudança acontece. Enfim desenvolvimento pessoal é nada mais que você trabalhar com você mesmo para um dia se tornar uma pessoa melhor em modo geral, tanto no trabalho quanto em casa e com um relacionamento estável com diversas pessoas estranhas quanto conhecidas da sua vida, pois sofremos muitas barreiras e crenças que nos limitam de fazer algo, assim fazendo com que pensamos que somos incapazes de fazer aquilo ou conquistar alguma meta tanto na vida quanto no trabalho.

Neste ponto, abre-se a reflexão para práticas de desídia e a má vontade profissional. Nos dicionários, o termo má vontade consta como “disposição desfavorável”. Também esta situação pode se caracterizar-se como “Desídia” que significa comportamento negligente, usado para representar a atitude de um funcionário que executa suas funções com desleixo, preguiça, desatenção ou má vontade. O quanto isso gera prejuízo financeiro, emocional.

Nesse sentido entra o olhar de Liderança de um bom gestor. Este deve observar os comportamentos que podem sabotar a real efetividade das práticas de treinamento e desenvolvimento como negligência, imperícia, imprudência e real vontade de causar danos.

Por negligência entende-se a falta de cumprimento do empregado para com seus deveres, é a omissão dos deveres, ao qual está obrigado a cumprir; como exemplo podemos citar: O empregado que falta ao trabalho, sem que exista qualquer motivo, justificativa e comunicação ao empregador. Podemos considerar que é o empregado indisciplinado. Ou também Decorre da omissão, quando o sujeito causador do dano deixa de observar o dever de cuidado. É um comportamento passivo, ao contrário do que ocorre na imprudência, onde há um fazer sem cautela, insensato. Caracteriza a negligência, por exemplo, quando o motorista trafega com os pneus do veículo em situação precária.

Já imperícia é a falta de habilidade em exercer a função, é a ignorância e inexperiência do empregado. No ordenamento jurídico trabalhista é a falta de prática ou a ausência de conhecimentos que se mostram necessários para o exercício de uma profissão ou de uma arte qualquer. Comete imperícia o ordenador que, por falta de conhecimentos em ordenha mecânica, provoca danos no equipamento. Imperícia é um dos três casos (os demais sendo

imprudência e negligência) que caracterizam o crime culposo, diferente do crime doloso, em que o agente quis o resultado ou assumiu o risco de produzi-lo.

Por imprudência entende-se a falta da devida atenção, é a imprevidência, o descuido. Provoca imprudência o motorista de ônibus que por falta da devida atenção causa abalroamento. É sem dúvida um ato desidioso, pois, em virtude de sua falta de atenção, ocorreu um mal que poderia ter sido evitado. Entretanto, não devemos confundir a desídia com o dolo, a vontade de causar o dano. É uma modalidade de culpa, expressamente referida no diploma penal, que consiste no agir sem precaução, de forma precipitada, imponderada, como, por exemplo, no caso uma pessoa que não sabe lidar com arma de fogo a manuseia e provoca o disparo, matando alguém.

Quando o empregado deseja realmente provocar danos com o intuito de prejudicar o empregador, ele comete o ato de improbidade, que é a má fé, é o ato desonesto; então muita atenção para não cometer esse engano. O empregado que comete a desídia não tem o desejo de causar dano, ele não deseja causar prejuízo, entretanto ele o comete por seus atos de negligência, imperícia, imprudência, desinteresse pela atividade laboral. Embora a lei não exija, neste caso, é recomendável que haja uma graduação nas punições, somente sendo configurada a justa causa, após a repetição destas faltas e a aplicação de pelo menos uma advertência verbal no empregado.

Ao detectar este quadro cabe ao gestor duas saídas, reverter este quadro através de práticas de gestão de pessoas, ou desligar este colaborador. Se este optar pela gestão de pessoas cabe a utilização de práticas de coach.

## **2 Motivação e práticas de gestão de pessoas**

Atualmente se discute sobre a necessidade de mudanças no papel das pessoas dentro das organizações, destacando a função daqueles responsáveis pela gestão de pessoas, os quais devem ser capazes de ver o que para muitos é imperceptível no que se refere à moderna gestão de

peçoas, tendo do indivíduo uma visão de parceiro e colaborador e não de patrimônio da empresa.

A Gestão de Pessoas é um desafio para as organizações que visa gerenciar visando à cooperação de seus colaboradores que atuam na organização visando alcançar os objetivos da empresa e do colaborador. Na organização, para desenvolver atividades inerentes foi criada o setor e ou departamento de Administração de Pessoal ou Administração de Recursos Humanos que tem como finalidade gerenciar os interesses da organização e dos seus empregados.

Para melhor definir o que vem a ser a Gestão de Pessoas (GIL, 2001, p. 17) afirma que a expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

Ainda para definir Gestão de Pessoas Gil (2001, p. 13) define a Administração de Recursos humanos como sendo: “o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

O autor deixa claro que é papel da gestão de pessoas recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. E cabe a boa gestão de pessoas de uma organização observar os aspectos ambientais para melhor tomada de decisões, pois os colaboradores são movidos por forças externas que estão fora do controle organizacional contribuído de forma negativa no ambiente externo.

## **2.1 Desafios Ambientais para gestão de Pessoas**

De acordo com Gil (2001, p. 32), “desafios ambientais são forças externas às organizações”. Essas influenciam de forma significativa o desempenho e estão fora do seu controle. Para prevenir essa influência negativa à organização, o gestor de pessoas precisa estar atento aos acontecimentos, observando e analisando o ambiente externo e procurando afastar todas as ameaças que rodeiam a organização. Os principais desafios ambientais estão diretamente

relacionados: à revolução da informação e da comunicação, à globalização, à participação do estado, a ampliação do setor de serviços, à alteração da jornada de trabalho, à ampliação do nível de exigência do mercado.

Segundo Gil (2001), no que se refere à revolução da informação e da comunicação, esses são especificamente os avanços tecnológicos e as mudanças que esses são capazes de produzir nas organizações, sendo responsáveis por verdadeiras revoluções. No tocante à globalização, decorre este do avanço tecnológico e das telecomunicações, do intercambio dos negócios decorrentes das informações e ideologias influenciadas pela difusão da língua inglesa. Quanto à participação do Estado este marca a diminuição do papel do Estado na vida econômica procurando envolver cada vez mais o capital das organizações na economia do país. Falando da ampliação do setor de serviços este vem apresentando nas últimas décadas níveis de crescimento acelerados se comparados aos demais setores econômicos. Esse crescimento foi determinado por diferentes fatores principalmente pela mudança na preferência dos consumidores decorrentes dos direitos garantidos na legislação que lhes permitem reclamar quando não satisfeitos com bens e serviços e, sobretudo, com o avanço tecnológico que passou a oferecer maiores opções na aquisição desses bens e serviços. A diversidade da força de trabalho é marcada pelo gênero idade e etnia, acentuando a presença da mulher no mercado de trabalho, a equiparação de salário entre homens e mulheres cada vez mais presentes nas organizações, principalmente após a qualificação profissional através da formação acadêmica. A questão da idade e da etnia, muitas organizações vem quebrando a barreira do preconceito e agregando cada vez mais colaboradores em idade considerada não lucrativa para o mercado de trabalho, já que essas organizações costumam considerar a experiência que esses colaboradores possuem. Quanto à questão da etnia, onde negros e estrangeiros estão encontrando maiores oportunidades, vale ressaltar que os números ainda são tímidos, quando considerado o número de pessoas enquadradas nessas características



que estão fora do mercado; no entanto, as mudanças já começam a aparecer.

## 2.2 A motivação segundo Maslow: O que falta para colaborador se sentir realizado

Para entender melhor como ela se reflete no ambiente organizacional, vale conhecer o que o psicólogo americano Abraham Maslow propõe sobre o tema. A motivação segundo Maslow parte do atendimento a necessidades próprias de cada pessoa, mas que respeitam uma determinada escala, começando por aquilo que é mais básico para sua sobrevivência. Na sua proposição, só quando esse básico é preenchido é que um segundo grupo de necessidades, estas secundárias, passa a ser priorizado. E esse movimento segue até chegar à última das cinco escalas estabelecidas por ele, no topo da sua Teoria das Necessidades Humanas, mais conhecida como Pirâmide de Maslow. O formato de pirâmide respeita essa hierarquia de necessidades. Em sua base, está justamente aquilo que é mais importante para o ser humano, que consiste no atendimento às suas exigências de saúde e de bem-estar.

Para entender melhor, vale conferir cada uma das divisões dessa pirâmide:



Figura 1: Pirâmide de Maslow

Fonte: MASLOW, 1954 apud CHIAVENATO, 2005, p. 218.

A *Pirâmide de Maslow* é uma teoria psicológica que procura entender as motivações humanas. De acordo com o psicólogo humanista Abraham Maslow, nossas ações são motivadas a satisfazer certas necessidades. Ele diz que existe uma hierarquia de necessidades humanas, e defende que quando as nossas necessidades mais básicas são satisfeitas, desenvolvemos outras necessidades e desejos.

Através do modelo de pirâmide, Maslow propõe que a motivação humana vem da busca ao atendimento dessas necessidades. Isso significa, por exemplo, que não haveria como motivar-se a ser mais criativo se o indivíduo ainda não satisfizesse ao menos em parte as necessidades anteriores de confiança e autoestima. Da mesma forma, pode faltar motivação para os relacionamentos pessoais naquele que se vê inseguro, sem emprego e sem dinheiro. Através desses exemplos, fica claro que o que irá determinar qual é a prioridade do momento é a própria realidade em que a pessoa vive, com as atuais vivências.

### **2.3 A Pirâmide de Maslow na empresa**

A Pirâmide de Maslow parece se aplicar mais à vida pessoal do que profissional, mas vale refletir um pouco mais sobre o modelo, para entender de que forma ele afeta o cotidiano do gestor de seus colaboradores. Com toda a certeza todos nós já ouvimos e vivenciamos diversas situações em que não devemos levar problema de casa para o trabalho e vice-versa, mas como esperar dos funcionários e de você mesmo soluções criativas e inovadoras se não dormiu à noite, se há dívidas financeiras importantes, se houve uma briga séria em casa e se tudo isso abalou a confiança em si? Percebemos que todos esses problemas afetam diretamente nas primeiras quatro necessidades da pirâmide e nesses casos não é de se surpreender que a pessoa nessa condição se encontre desmotivada e que isso a torne menos produtiva no trabalho, pois realmente isso vai ter um impacto naquela pessoa mesmo ela tentando esquecer e tentando deixar de lado, de algum modo irá influenciar.

Segundo Chiavenato (2005, p.167) Observar diariamente o comportamento da pessoa fazendo perguntas como “Porque você Realiza a tarefa desta maneira?”, “Isso pode ser melhorado?” “Que outras abordagens poderiam ser usadas?” Mostrando interesse na pessoa como indivíduo e não como empregado ou ocupante do cargo. Pois o encarregado que tem que demonstrar interesse. Respeitando sua individualidade personalidade. Ouvindo o colaborador e entender suas carências o autor mostrar procura mostra que o simples reconhecimento já motiva o colaborador e faz ele se sentir realizado na execução de suas tarefas pois sente que gestor está atento na equipe isso passa uma segurança não somente ao colaborador mais para equipe como um todo.

### **3 O Gestor como coach**

Os desafios organizacionais de acordo com Gil (2001, p. 38), “decorrem de problemas internos das organizações”. Afirma ainda que estas podem ser “subproduto das formas ambientais, pois nenhuma empresa opera no vácuo”, ou seja, toda organização está fundamentada em algum objetivo. No entanto, as organizações encontram condições mais favoráveis a enfrentar esses desafios que são os de ordem ambientais. O gestor de pessoas competente detecta o problema no seu início e é capaz de resolvê-lo antes que se agrave e venha a prejudicar a organização; para isso o administrador precisa estar bem informado sobre as principais questões de recursos humanos e dos desafios organizacionais. É chamado de Administrador pró-ativo, ou seja, capaz de tomar as providências necessárias para que este não fuja ao controle da organização.

De acordo com Chiavenato, (1999), os gerenciadores chegam à conclusão que os colaboradores para demonstrarem melhor seus serviços e oferecerem maior rendimento a organização, precisam ser bem geridas, não sendo identificados como patrimônio da organização, e sim, reconhecidos como fonte de conhecimento, habilidades e capacidades em benefício próprio e da organização, entendendo que sua inteligência deve ser revertida para a formação do capital intelectual da organização.

Segundo Chiavenato (2005, p. 166), “Os executivos estão se transformando em treinadores ou coaches e deixando de lado suas antigas

características de gerentes convencionais.” Nota-se hoje que os executivos fornecem instruções, orientação, direção, aconselhamento, estímulo e incentivo, para ajudar as pessoas a melhorar continuamente seu desempenho no trabalho. Tal fato que vemos aumento na procura dos curso de Gestão Estratégica de pessoas e MBA em Coach. O que precisa ser feito para o executivo se transformar em um treinador ou coach?

Chiavenato diz (2005) que existem três habilidades gerais que os executivos devem desenvolver se realmente querem ajudar seus funcionários gerar progresso no seu desempenho:

i) Habilidade de inventar maneiras de melhorar o desempenho e capacidade das pessoas: Chiavenato diz (2005, p.167) “Coach busca continuamente a oportunidade para o funcionário expandir suas capacidades e melhorar seu desempenho”: O autor diz que observar diariamente o comportamento da pessoa. Fazendo perguntas como “Porque você Realiza a tarefa desta maneira?”, “Isso pode ser melhorado? Que outras abordagens poderiam ser usadas?” Mostrando interesse na pessoa como indivíduo e não como empregado ou ocupante do cargo. Respeitando sua individualidade personalidade. Ouvindo o colaborador e entender suas carências.

ii) Capacidade de criar um clima de apoio e suporte as pessoas: Chiavenato (2005, p. 167) “O Coach procura eliminar barreiras ao desenvolvimento e criar clima que estimule o melhor desempenho”. Entende-se que criando um ambiente de trabalho que contribua para troca livre e aberta de idéias e sugestões entre pessoas. Oferecendo ajuste e assistência dando aconselhamento e direção aos subordinados. Incentivando as pessoas com entusiasmo e vibração sem fazer ameaças. Usando erros das pessoas como oportunidade de aprendizado. Chiavenato (2005, p.167). “Mudança implica riscos as pessoas devem perceber que os erros não serão punidos, mas que constituirão em base de aprendizado”. Reconhecer o valor da contribuição de cada pessoa para metas da unida recompensas são bem-vindas. Validar sucesso das pessoas que elas se esforçam e apontar onde elas fala de maneira construtiva.

iii) Capacidade de Influenciar pessoas e Mudar seus comportamento: Chiavenato (2005, p. 167) “O coach está interessado em crescimento e desenvolvimento continuado”. O coach não é nada mais que um líder que Chiavenato (2005, p. 185) define “liderança é um tipo de influências entre pessoas”, E o líder surge como meio para alcance o do objetivos do grupo e autor fala da capacidade presumida de motivar e fazer as pessoas fazerem o que precisa ser feito. E compreendido que incentivando a melhoria continua. Reconhecendo e recompensando pequenas melhorias, ajudando as pessoas a trabalhar em direção à melhoria continua. Não há limites superiores para o desempenho absoluto para desempenho das pessoas. Usando um estilo colaborador e facilitador. As pessoas responderão melhor a aceitação de mudanças se participarem da identificação da escolha das ideias da melhoria. Quando elas ajudam a diagnosticar uma situação, se sentem mais donas da solução e não parte do problema.

Dividindo tarefas difíceis em pedaços mais simples e de dificuldade crescente. Assim, as pessoas podem alcançar o sucesso em tarefas mais simples a serem incentivadas a assumir tarefas gradativamente mais difíceis. Modelando a qualidade que se espera das pessoas. Se o propósito é abertura dedicação comprometimento responsabilidade das pessoas, o Coach deve ele mesmo demonstrar essas qualidades.

Para Chiavenato (2004) as pessoas devem vê-lo como modelo de conduta. Uma das definições para liderança, segundo Chiavenato (2004, p.184), “A liderança é um tipo de influências entre pessoas.” O comportamento de um coach ou mesmo de um líder resumidamente falando surge como meio como meio de alcance de objetivos desejados pelo indivíduo grupo ou organização. Assim a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo na ajuda da escolher de melhores soluções para o bem comum o bem do grupo que não seria nada mais para os dias de hoje, que manter afinados para as mudanças constantes impostas pelo mercado que novamente irão refletir nos Colaboradores e Organizações como um círculo vicioso.

#### **4 As mudanças nas práticas de mercado impostas aos colaboradores e Organizações**

Diante das perspectivas atuais, nas quais as organizações precisam se destacar para se tornarem competitivas no mercado, faz-se necessário investir no colaborador. Partindo do princípio que este é a alavanca principal que faz mover o empreendimento, não se deve vê-lo como mero coadjuvante, e sim como personagem competidor, principal e indispensável no espetáculo em que o objetivo principal é mostrar aos concorrentes que são capazes não só de representar, mas criar, inovar, fazer a diferença.

Com as mudanças constantes impostas pelo mercado, o ambiente em que estão inseridas as organizações apresenta-se cada vez mais volátil. Surgem a cada dia novos equipamentos preparados para facilitar o desenvolvimento da organização bem como o trabalho dos colaboradores. A implantação de equipamentos modernos faz com que as organizações produzam mais, e, conseqüentemente vendam mais produtos e serviços aos seus consumidores.

De acordo com Gil (2001), as mudanças ambientais costumam determinar não apenas o aperfeiçoamento tecnológico das máquinas, equipamentos e ferramentas das organizações, mas, também influenciam diretamente no comportamento dos seus colaboradores.

Um mercado que impõe constantes mudanças, treinamento e desenvolvimentos exigido das organizações e colaboradores uma adequação às suas exigências e é essa imposição que influencia diretamente no comportamento organizacional. Uma vez pressionada pelo mercado, o administrador vê a necessidade de adaptar-se a nova situação e o primeiro passo para isso é cobrar do colaborador maior capacitação e dedicação às suas atividades, visando inserir-se na competitividade. A concorrência na maioria das vezes é o principal motivo para essa corrida desenfreada em busca de atender as necessidades da organização e colocá-la entre as demais empresas do mercado e, ainda, seu objetivo é destacar-se entre as melhores se não a melhor naquilo que se propõe a fazer. O grande desafio é a forma de desenvolver estratégias apropriadas que atendam as suas necessidades e garantam seu desenvolvimento e fazer os colaboradores e líderes e fazer eles se adaptarem as mudanças constantes decorrentes da evolução freqüente.

## Considerações Finais

A partir do momento em que gestores, administradores e, compreendem que o colaborador é peça chave para o crescimento organizacional, essa logrará sucesso nas ações promovidas oriundas dessa observação.

Para tanto pode-se utilizar de práticas de treinamento, desenvolvimento, motivação e gestão de pessoas. Além disto o gestor deve compreender que a liderança é um tipo de influências entre pessoas, cabendo este papel ao líder coach.

Ao colaborador, cabe reconhecer suas capacidades e habilidades tendo a consciência da sua importância para a empresa. Uma vez entendida essas necessidades por colaborador e organização, estes estarão preparados para atender as exigências de mercado e competir com qualidade.

E mais, a evolução do mercado é constante e tornar o gestor um Coach significa que, organização que adota este tipo de prática está atenta às transformações mundiais, ao avanço tecnológico, vêem colaborado não só como empregado mais sim como um ativo da empresa uma patrimônio que deve ser zelado.

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ESTEFAM, André; GONÇALVES, Victor Eduardo Rios. **Direito Penal Esquematizado: parte geral**. São Paulo: Saraiva, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

INTELIDATA. **Mão de obra qualificada:** escassez e cultura do comodismo. 2018. Disponível em: <<https://www.intelidata.inf.br/blog/mao-de-obra-qualificada-escassez-e-cultura-do-comodismo/>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality.** New York: Harper & Row Publi., 1954.

SANTOS, Antônio Alves. **Muitos querem o emprego, mas alguns não querem trabalhar.** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/muitos-querem-o-emprego-mas-alguns-nao-querem-trabalhar/53872/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

SZABÓ JÚNIOR, Adalberto Mohai. **Manual de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho:** Normas regulamentadoras de 1 a 34 comentadas. 2011.