

AS NOVAS TENDÊNCIAS E TECNOLOGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

THE NEW TRENDS AND TECHNOLOGIES PEOPLE MANAGEMENT

Maycon da Silva

RESUMO

A gestão de pessoas é um tema que vem ganhando cada vez mais espaço no cenário mundial devido a sua grande importância. Pesquisadores, estudiosos e profissionais da área, através de pesquisas e experiências, desenvolveram tecnologias inovadoras no que diz respeito a gestão de recursos humanos, que servem como guia para os gestores e profissionais correlatos, no desenvolvimento de políticas e programas que visam maximizar o aproveitamento dos recursos humanos. O objetivo deste artigo é expor as novas tendências e tecnologias de gestão de pessoas, levando em consideração os aspectos históricos e o comportamento humano sob a ótica do trabalho. Trata-se de um estudo exploratório, realizado através de pesquisas bibliográficas. Os estudos realizados revelaram que o novo modelo de gestão dos recursos humanos, amparados pelas novas tecnologias de gestão, pode trazer resultados substanciais, sendo a sua prática fundamental para a perpetuação e desenvolvimento dos negócios na atualidade.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Tendências. Tecnologias.

ABSTRACT

People management is a topic that has been gaining more and more space in the world scene due to its great importance. Researchers, scholars and professionals in the field, through research and experience, have developed innovative technologies in human resources management, which serve as a guide for managers and related professionals, in the development of policies and programs that aim to maximize the use of human Resources. The objective of this article is to expose the new trends and technologies of people management, taking into account the historical aspects and the human behavior from the perspective of the work. This is an exploratory study, carried out through bibliographical research. The studies revealed that the new model of human resources management, supported by new management technologies, can bring substantial results, and its practice is fundamental for the perpetuation and development of business today.

Keywords: People management. Trends. Technologies.

Introdução

As organizações são constituídas precipuamente de pessoas, dessa forma é fundamental que haja um planejamento estratégico para o desenvolvimento das políticas de gestão dos recursos humanos. Para isso, é importante se inteirar das novas tecnologias de gestão, além dos aspectos históricos do trabalho em sociedade e das necessidades e anseios dos indivíduos.

O objetivo do presente artigo é ressaltar a importância da gestão dos recursos humanos para as organizações, delineando os aspectos inerentes ao comportamento humano sob a ótica do trabalho, e expor as novas tecnologias de gestão de pessoas. A metodologia empregada para coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica.

Inicialmente o trabalho disserta sobre o conceito de trabalho, os aspectos históricos do trabalho em sociedade e as transformações deste ao longo do tempo. Posteriormente o trabalho descreve o comportamento humano sob a ótica do trabalho, as necessidades e anseios dos seres humanos, e os aspectos motivacionais dos indivíduos. Por fim, o artigo apresenta uma breve introdução das atividades de gestão de pessoas, e em seguida discorre sobre algumas das principais tecnologias de gestão de pessoas: a *Open-Book Management*, a *Learning Organizations*, o *Empowerment* e o *Coaching*.

1 TRABALHO: CONCEITO E ASPECTOS HISTÓRICOS

O conceito de trabalho difere entre os diferentes doutrinadores, mas na sua essência significa a aplicação de força, seja física ou intelectual, para a consecução de um determinado fim, sendo este geralmente a satisfação de uma necessidade básica ou secundária do ser humano, como: de alimentação, de vestimenta, de abrigo, de segurança e etc.

A história do trabalho é intrínseca a da sociedade, pois é através do trabalho que as civilizações se desenvolvem, se relacionam e se transformam. O surgimento do trabalho em sociedade remonta aos tempos da pré-história, quando, em um determinado momento, os seres humanos passaram a caçar em grupos, com o objetivo de capturar animais de portes maiores e de diminuir os riscos inerentes a atividade. Nesta época, grande parte das ferramentas feitas a partir de pedaços de ossos e pedras já eram de propriedade coletiva. Os primeiros indícios de divisão de trabalho, também remontam a esta mesma época, quando os homens passaram a ser incumbidos da caça e da pesca, e as mulheres da coleta e do preparo dos alimentos e também de cuidar das proles.

Com o passar do tempo, as necessidades e anseios dos seres humanos foram se modificando, e com isso surge a necessidade de uma melhor divisão do trabalho, que passou a ser feita levando em consideração a aptidão e a capacidade de cada indivíduo, abandonando a simples divisão por gênero, surgindo, com esse advento, as profissões. Entre as profissões mais antigas do mundo, considerando as atividades rudimentares e informais relacionadas a sobrevivência, além da de coletor e caçador, estão a de cozinheiro, agricultor, lavrador e carpinteiro. Com o passar do tempo, foram surgindo diferentes profissões, e, já na idade média, existiam diversas delas, como: camponês, lenhador, ferreiro, pastor; carneiro, cirieiro, pergaminheiro, ourives, vidreiro, canteiro, mercador, boticário, alfaiate e bancário. E, a medida que a tecnologia foi evoluindo, e as necessidades e anseios dos seres humanos se transformando, surgiram inúmeras novas profissões ao passo que outras deixaram de existir. Além disso, surgiram também novos sistemas organizacionais com o objetivo de gerir efetivamente os recursos e os demais elementos que envolvem o trabalho.

Hoje, após anos de evolução, o trabalho em sociedade está organizado, moderno e eficiente. Um marco dessa evolução foi a Revolução Industrial, que foi a transição dos antigos meios de produção para novos processos de manufatura, através do desenvolvimento e emprego de máquinas. Essa transformação do trabalho reflete os processos políticos, econômicos e culturais, vivenciado pelo homem ao decorrer da história da humanidade.

A transformação do trabalho reflete, talvez como nenhuma outra instituição da modernidade, os processos políticos, econômicos e culturais que a contextualizam. É o resultado e, em ocasiões, também a causa, de mudanças nos direitos civis e políticos e nas formas de exercê-los e promovê-los; de transformações tecnológicas às vezes bruscas nos processos produtivos e no funcionamento dos mercados; de alterações nas capacidades e modalidades de interpretação individual e social sobre a realidade. (LA SERNA, 2010).

Em relação aos sistemas organizacionais de hoje, existem novas metodologias que vêm apresentando resultados expressivos para as organizações, tornando-se fortes ferramentas de gestão. Não obstante, a perspectiva é que surjam ainda outros modelos organizacionais.

Nos próximos anos, o mundo verá o fim da forma organizacional de hoje (a organização burocrática que ainda predomina em muitas organizações) e o surgimento de novas arquiteturas organizacionais adequadas às novas demandas da era pós-industrial. Essa previsão se baseia no princípio evolucionário de que cada época desenvolve uma forma organizacional apropriada às suas características e exigências. (CHIAVENATO, 2003, p. 15).

2 O COMPORTAMENTO HUMANO E O TRABALHO

No mundo do trabalho, um dos principais fatores envolvidos é o fator humano. Ele é determinante para uma boa performance da organização e para prosperidade dos negócios. Para entender melhor o comportamento humano frente ao trabalho é necessário ter conhecimento dos aspectos motivacionais dos indivíduos, pois estes influenciam diretamente em suas ações e pensamentos.

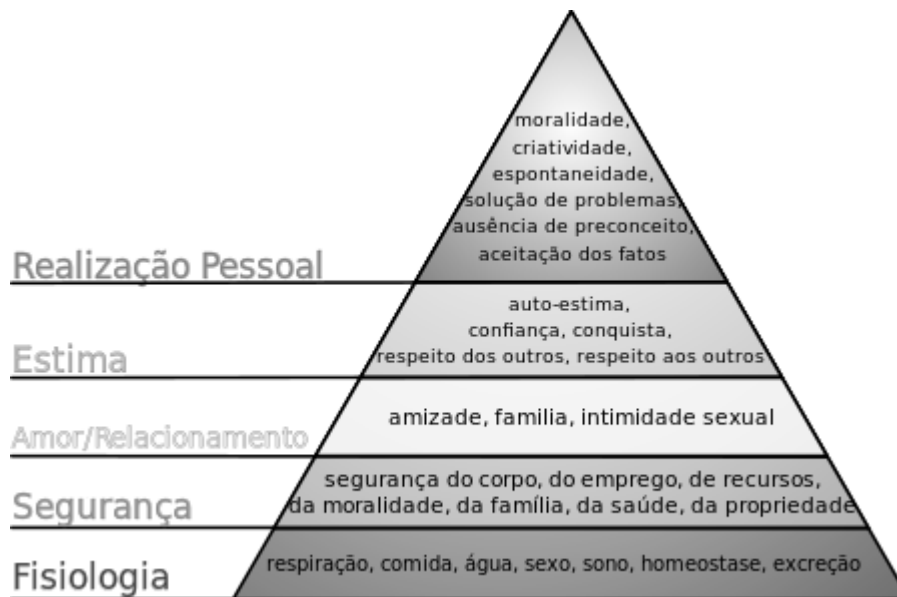
A motivação vai além da recompensa salarial, sendo algo muito mais complexo. “[...] a recompensa salarial – mesmo quando efetuada em bases justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho” (CHIAVENATO, 2003, p. 116). Devido à complexidade do tema, surgiram pesquisadores nesta área, como Abraham Maslow, um psicólogo americano que desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Também conhecida como pirâmide de Maslow, essa teoria consiste em uma divisão hierárquica de necessidades, em que as necessidades mais básicas devem ser satisfeitas antes das demais, e preconiza que sempre que uma necessidade é satisfeita surge outra diferente, que se não satisfeita pode gerar uma mudança significativa no humor do indivíduo.

O ser humano busca sempre melhorias para sua vida. Dessa forma, quando uma necessidade é suprida aparece outra em seu lugar; tais necessidades são representadas na pirâmide hierárquica. Quando as necessidades humanas não são supridas sobrevivem sentimentos de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros. (CABRAL, 2008).

Maslow explica em sua pesquisa que os aspectos motivacionais de cada indivíduo estão diretamente ligados ao atendimento das suas necessidades. Portanto, segundo ele, motivação é o resultado das ações que agem sobre as necessidades de cada indivíduo. Ele apresenta em sua teoria um conjunto de cinco necessidades, sendo elas:

- *As necessidades fisiológicas* – fica na base da pirâmide, sendo esta composta pelas necessidades básicas, tais como dormir, se alimentar, beber água e etc;
- *As necessidades de segurança* – são as necessidades relacionadas com o sentimento de amparado e de estabilidade, como, por exemplo, a necessidade do indivíduo de possuir uma moradia e de ter um emprego estável;
- *As necessidades de amor e relacionamento* – fazem parte desse grupo as necessidades do indivíduo de se relacionar com as pessoas e a qualidade dessas relações;
- *As necessidades de estima* – essas necessidades estão relacionadas com o sentimento do indivíduo de autoestima e com os anseios de respeito e prestígio;
- *As necessidades de autorrealização* – localizada no topo da pirâmide, corresponde as necessidades do indivíduo de conseguir chegar no objetivo almejado, de sentir-se bem consigo mesmo, de estar satisfeito por estar nas condições em que se encontra, de sentir-se bem-sucedido.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2018.

Hoje, diversas ações adotadas pelas organizações têm como foco a satisfação de alguma das necessidades contida na pirâmide de Maslow, como por exemplo: o plano de saúde, oferecido por diversas empresas, que tem por objetivo satisfazer a necessidade de segurança do trabalhador; a política de assistencialismo, adotados por algumas empresas, que oferecem as condições necessárias para que os trabalhadores mais carentes disponham de recursos suficientes para satisfazerem suas necessidades básicas. Enfim, existem diversas ações já existente, baseada, consciente ou inconscientemente, na Teoria da Hierarquia das Necessidades, e tantas outras que podem ser formuladas a partir desta teoria.

3 GESTÃO DE PESSOAS E AS NOVAS TECNOLOGIAS

A gestão de pessoas é a administração dos recursos humanos através métodos, políticas, práticas e técnicas, com o objetivo de maximizar o capital humano. A gestão de pessoas assume um papel de vital importância na estrutura organizacional, uma vez que a perpetuação e desenvolvimento de uma empresa estão diretamente ligados a eficiência e eficácia das pessoas que a compõe. “A gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para

enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual” (GIL, 2001).

Uma das funções básicas da gestão de pessoas é a de provisão. Esta consiste no recrutamento de pessoas para futura seleção e contratação. Outra função da gestão de pessoas é a de inserir o funcionário na organização, realizando uma análise de suas características para provê-lo no local que melhor se enquadra. Compõe também as funções básicas do gestor de pessoas a função de orientação, na qual o gestor deve orientar os profissionais quanto as atividades que deverá desempenhar e como deve desempenhá-las; a função de motivador, utilizando-se de técnicas e conhecimentos a cerca do assunto; a função de desenvolvimento dos profissionais, que é a incumbência do gestor de pessoas que consiste na promoção de treinamentos e especialização dos funcionários; e por fim, compõe as funções básicas do gestor de pessoas, a função de monitoramento, que consiste na análise e controle do comportamento das pessoas dentro da organização.

Com o objetivo de aprimorar o desempenho dessas funções entre outras, e maximizar os seus resultados, muitos pesquisadores, estudiosos e profissionais da área, se aprofundaram no assunto e desenvolveram novas tecnologias de gestão de pessoas que revolucionaram a forma como ela era realizada, dando origem a um novo modelo organizacional. Dentre as novas tecnologias desenvolvidas estão a *Open-Book Management*, a *Learning Organizations*, o *Empowerment* e o *Coaching*.

3.1 OPEN-BOOK MANAGEMENT

A tecnologia de gestão *Open-Book Management* (OBM), gestão de livro aberto, foi criada nos anos 80, por Jack Stack, gestor e empresário americano, cofundador da empresa Springfield Remanufacturing Corp (SRC), empresa de logística e remanufaturamento de equipamentos para automóveis, construções, mineradoras, indústrias de petróleo e gás, indústrias de caminhões e usinas. O primeiro relato sobre a metodologia se deu em 1986, em um debate organizado pela revista Inc., revista americana que publica sobre pequenas empresas, no qual participou Jack Stack. Neste debate, Stack contou sobre seus métodos para mobilizar os funcionários da sua empresa a participarem ativamente da resolução dos problemas enfrentados por ela na época. Em 1990, John Case, editor da revista Inc., descobriu mais 3 casos similares, onde empresas aplicaram uma metodologia semelhante à de Stack e obtiveram resultados expressivos, fomentando-o a publicar um artigo que o intitulou de “The Open Book Managers”, o qual cunhou o termo que designa a metodologia. Mais tarde, em 1994, Bo Burlingham, outro editor da revista Inc., publicou um livro, com Stack, sobre a metodologia, intitulado de “The Great Game of Business”. Já em 1996, foi a vez de John Case publicar um livro sobre o

assunto, intitulado de “Open-Book Management: The Coming Business Revolution”. O livro se baseou em 20 casos, e ganhou grande notoriedade, se tornando um grande difusor da técnica.

A técnica *Open-Book Management* consiste no amplo compartilhamento das informações organizacionais com os empregados, adotando uma política de transparência, e no envolvimento dos colaboradores nos objetivos da empresa, recompensando-os pelos seus esforços em função da performance da organização. Através desta metodologia, os indivíduos que compõe a empresa, passam a ter maior conhecimento de todos os processos da organização, fazendo com que estes se sintam parte fundamental dela, assumindo para si a responsabilidade conjunta pelo sucesso do negócio. Através do OBM os colaboradores passam a pensar como gestores, responsáveis pelo futuro da organização. Não obstante, para isso, a empresa deve se organizar em torno de três princípios basilares, sendo eles a transparência, a responsabilização conjunta e a repartição do sucesso.

O princípio da transparência refere-se a divulgação das informações financeiras e das demais informações de negócios da empresa, sendo esta feita de forma inteligível, para que todos compreendam e consigam identificar quais pontos podem contribuir para melhorar determinados indicadores. A divulgação destas informações deve ser uma constante e deve apresentar uma visão prospectiva. Não obstante, cabe ressaltar que não são todas as informações que podem ser divulgadas, há informações críticas que não podem ser divulgadas devido aos problemas que poderiam advir dessa ação, como por exemplo, a divulgação dos salários dos profissionais, que poderia gerar discussão e descontentamento por parte de alguns.

O princípio da responsabilização conjunta diz respeito a responsabilidade de cada profissional na performance geral da empresa. É a parcela de contribuição de cada um, dentro de uma visão analítica da atual situação da empresa.

Por fim, o princípio da repartição do sucesso refere-se a política de recompensa e gratificação dos funcionários pelos resultados de seus esforços e empenho. Sem este retorno, obviamente os funcionários tenderiam a sentir-se desvalorizados e manipulados pela empresa, o que acarretaria num descontentamento generalizado e por conseguinte numa queda brusca no rendimento dos profissionais. Sendo assim, é importante que exista uma política justa de repartição do sucesso da empresa, na qual todos sejam beneficiados da forma mais justa e correta. Grande parte das empresas indexam os benefícios a indicadores de resultados, sendo uma forma mais fácil de mensurar os benefícios e recompensas a serem atribuídos.

Open-book management starts with an assumption about how people in a company work best together. It then creates a system that allows people to work in just that way. That's really all there is to it. The assumption is this: *a company performs best when its people see themselves as partners in the business, rather than as hired hands – when they concern themselves not just with doing their jobs, but with the business objectives of the company. [...] If you really want employees to think and act like owners – if you*

want them to see themselves as partners in the business and to know how to help it perform better – you have to organize your company according to three principles. Taken together, these principles are the building blocks of an open-book system. [...] First, you have to create a *transparent* company, a company in which everyone, not just those at the top, sees and understands the real numbers. [...] Second, you need a system of *joint accountability*, a system that holds everybody responsible for his or her part in the company's performance. [...] Third, you give people a *stake in success* as well as pay them for their time. (CASE, 1998)

3.2 LEARNING ORGANIZATIONS

A *Learning Organizations*, “Aprendizagem Organizacional” ou “Organização que Aprende”, é uma metodologia de gestão baseada na aprendizagem contínua e no desenvolvimento pessoal. Através deste método os indivíduos são estimulados a desenvolverem a sua habilidade criativa e sua capacidade de trabalhar em equipe. A metodologia fomenta a construção de um ambiente organizacional cooperativo, onde há um intercâmbio de conhecimentos entre os indivíduos, além disso, promove a adoção de um pensamento sistêmico, do qual as pessoas e a organização passam a avaliar a repercussão de suas ações e dos demais eventos de forma abrangente e pormenorizada. A técnica também estimula a instituição de uma visão compartilhada, na qual os objetivos, pensamentos e ações, dos colaboradores e da organização, são integralmente harmonizados.

O conceito de *Learning Organizations* já faz parte da literatura e das teorias de gestão das organizações há muito tempo, porém somente em 1990 que ele ganhou grande notoriedade e importância no meio organizacional, com a publicação do livro de Peter Senge, intitulado de “A Quinta Disciplina”. Peter Senge é um Americano, que estudou engenharia pela Stanford University e obteve mestrado em modelos de sistema sociais e PhD em *Management* pelo MIT (Massachusetts Institute of Technology), onde hoje é professor e diretor do Centro para Aprendizagem Organizacional. Senge também é fundador e diretor da SOL (Society for Organizational Learning). Suas ideias foram influenciadas pelo livro “*Reveille for Radicals*” (Alvorada para os radicais) de Saul Alinsky, cujo tema principal é o trabalho em comunidade e o colaborativismo, do qual ele leu em seu tempo de faculdade.

Em seu livro, Senge abordou temas antigos e abstratos de uma forma inovadora, propondo novas tecnologias e práticas, fomentando uma revolução no conceito de aprendizagem organizacional. O livro sugere o uso de cinco disciplinas para o desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional, também referenciadas pelo autor de “tecnologias componentes”, sendo estas: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico.

O domínio pessoal é a disciplina que prima pelo aprendizado e desenvolvimento do indivíduo. Ela estimula o autoconhecimento, o esclarecimento daquilo que se almeja, o controle das emoções e das ações e a realização das metas e objetivos. O domínio pessoal pode ser conceituado como uma

característica inerente ao indivíduo de encarar a vida sob um ponto de vista criativo e não reativo. Dentro desta perspectiva, o indivíduo assume maior controle de suas ações, concentrando suas energias em um processo criativo, onde suas ações criam sua realidade, abandonando aquela postura reativa, onde a realidade é que dita suas ações.

O domínio pessoal vai além da competência e das habilidades, embora baseie-se nelas. Vai além da revelação e da abertura espiritual, embora exija crescimento espiritual. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa. (SENGE, 2010, p. 179).

Os modelos mentais são as chaves para entender o comportamento humano e são de nuclear importância para a gestão dos recursos humanos. Os modelos mentais estão relacionados com a forma de cada indivíduo enxergar o mundo. Uma célebre frase, de Anaïs Nin (1961), escritora francesa que viveu no século passado, sintetiza bem este raciocínio: “Não vemos as coisas como elas são; vemos as coisas como nós somos”. Nesse sentido, os modelos mentais são os padrões identificados nestas percepções de mundo, as quais influenciam as atitudes e emoções dos seres humanos.

Para Senge, a maioria das empresas deve proceder a análise dos modelos mentais previamente as demais ações, haja vista que eles podem representar um limitador para as demais ações quando não examinados.

Modelos Mentais é uma disciplina difícil de ser trabalhada, como todas as outras. Para se chegar a excelência, tem que se percorrer um longo caminho. O que ocorre na maioria das organizações é que primeiramente tem de se trabalhar com os modelos mentais, pelos principais tomadores de decisão. Esses modelos, se não forem examinados, limitam as ações da organização (SENGE, 2010).

A disciplina concernente a visão compartilhada refere-se ao compartilhamento dos objetivos entre os colaboradores e a organização. Para que esse enlace ocorra de fato, é de suma importância que a organização dê espaço para que os colaboradores externalizem seus sonhos, objetivos e metas. Além disso, deve haver um alinhamento desses objetivos aos objetivos da organização, para que haja um pacto de parceria e de desenvolvimento mútuo entre colaboradores e empresa. “Os objetivos comuns nascem sempre dos objetivos pessoais. É desta forma que tiram sua energia alavancando seu comprometimento” (SENGE, 1990).

Já a Aprendizagem em Equipe, segundo Senge (2010), é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. É a capacidade dos indivíduos deixarem de lado suas ideias preconcebidas e buscar pensar conjuntamente, visando, com isto, alcançar os resultados que julgam desejáveis. Nesse prisma, pode-se afirmar que a Aprendizagem em Equipe é a disciplina que busca a sinergia entre os membros da organização, onde seus esforços e ações são canalizados em prol do bem comum.

A Aprendizagem em Equipe se baseia na disciplina da visão compartilhada e no domínio pessoal, não obstante, o seu objetivo basilar é desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe, para atingir as metas e objetivos comuns.

[...] ela se baseia na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada. Ela se baseia também no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos. No entanto, visão compartilhada e talento não bastam. O mundo está repleto de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas que não conseguem aprender. A grande banda de jazz tem talento e uma visão compartilhada (mesmo que eles não a discutam), mas o que realmente importa é que os músicos sabem como tocar juntos. (Senge, 2009)

O Pensamento Sistêmico representa o pilar basilar da organização que aprende, pois ela integra elementos de todas as disciplinas. Tal disciplina preconiza que a organização não é um sistema isolado, mas um constructo composto por vários sistemas: “A organização não é um sistema isolado, é parte de vários e diferentes sistemas integrados”. (SENGE, 2010)

Sistemas são elementos concatenados que interagem entre si. Sendo assim, nesse contexto, pensamento sistêmico é uma forma de avaliar os eventos e a realidade de uma forma mais abrangente e pormenorizada. Um exemplo prático desse pensamento, é a análise das peças que integram um relógio. Cada eixo, cada parafuso, cada engrenagem tem a sua função e faz parte de um sistema, e o conjunto desses sistemas faz com que o relógio funcione. Agora, se uma das peças estiver desajustada, esta pode comprometer o funcionamento de outra, que é susceptível a suas funções, e esta por sua vez comprometer o funcionamento de outra e assim sucessivamente, de forma sistêmica. No ambiente corporativo, os sistemas e seus elementos componentes, são os departamentos, os equipamentos, as funções, as atividades, as pessoas e etc. Assim, para desenvolver o pensamento sistêmico, é necessário que os gestores tenha uma visão holística da organização, tendo conhecimento da capacidade e competência dos colaboradores, suas emoções, anseios, comportamentos e dos demais elementos que integram os diferentes sistemas da instituição.

3.3 EMPOWERMENT

Empowerment é uma ferramenta que consiste na delegação de poderes entre o capital humano que compõe a organização. Essa tecnologia tem por principal objetivo a descentralização do poder de decisão, deixando os processos menos morosos e burocráticos. De acordo com Blanchard (2001), *Empowerment* não é “dar poder as pessoas”, mas dar liberdade para que possam fazer o uso do poder, dos conhecimentos, das habilidades e da motivação que cada uma possui.

Esta ferramenta proporciona um maior intercâmbio de informações e conhecimentos entre as chefias e subordinados, e também um aumento da autonomia dos profissionais e por conseguinte uma

maior colaboração destes nos processos de gestão. A motivação também é um dos resultados positivos alcançados por meio desta ferramenta, uma vez que as pessoas, por possuírem o poder de decisão, sentem-se responsáveis pelas atividades das quais estão incumbidas de realizar, e assim, passam a almejar melhores resultados, tornando este um desafio pessoal. Para desenvolver o *Empowerment*, além de delegar o poder ao capital humano, e fazer com que os profissionais se sintam “proprietárias” do negócio, passando a pensar como gestor da coisa, é necessário também que os esforços dos profissionais sejam recompensados, seja através de gratificações ou através de melhores condições de trabalho ou por meio de algum outro tipo de incentivo.

Cabe ressaltar que essa tecnologia também possui alguns riscos, mas que podem facilmente ser minimizados. “A delegação da autoridade sempre envolve algum risco. Um administrador minimiza esses riscos estabelecendo os controles necessários – acompanhamento periodicamente para verificar a eficiência com que a pessoa está exercendo a autoridade que lhe foi delegada” (TRACY, 1994, p. 27).

3.4 COACHING

Coaching é uma ferramenta que consiste numa política de treinamentos e aperfeiçoamento dos profissionais, que através de práticas e técnicas empregadas pelo treinador, o “*coach*”, desenvolvem suas aptidões, se tornando mais eficientes e eficazes no desempenho de suas atividades. *Coaching* é um processo pautado em diversas ciências e vai muito além do simples desenvolvimento de competências, podendo também produzir mudanças específicas na vida do *coachee* (pessoa que passa pelo processo de *coaching*), e ser capaz de auxiliar o indivíduo a superar algum trauma ou dificuldade.

O *coaching* é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado, seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. Não significa apenas um compromisso com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização. (ARAUJO, 1999).

No processo de *coaching*, o treinador atua encorajando, orientando e aconselhando o *coachee*, criando um cenário ideal para o desenvolvimento de suas capacidades e performance profissional, por meio de diferentes técnicas e práticas. O trabalho tem seu ponto de partida na definição do objetivo almejado pelo cliente, que pode estar relacionado com diversos temas, como: a gestão do tempo; o trabalho em equipe; o relacionamento interpessoal e intrapessoal; o processo de comunicação; a motivação, e etc.

Coaching é uma ferramenta que possibilita traçar o perfil de cada profissional e tem por resultado o aumento da autoconfiança e a transposição de limitações. Por meio dessa tecnologia os

profissionais passam a conhecer e atingir seu potencial máximo, contribuindo para que a organização e seus colaboradores alcancem suas metas e objetivos.

Considerações finais

O trabalho é um fator intrínseco ao ser humano, uma vez que constitui a sua forma de sobrevivência. Desde o princípio da raça humana, vem sendo aprimoradas as metodologias de trabalho, buscando maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis, com o intuito de melhor satisfazer as necessidades básicas e secundárias da espécie.

Cada ser humano é único no universo, porém em seu âmago são muito semelhantes, possuindo muitas vezes as mesmas necessidades e desejos, dessa forma, é de precípua importância o entendimento desses padrões, que servem como norte para o desenvolvimento de ações que tenham por objetivo a motivação dos indivíduos, e por conseguinte impulsioná-los a exercerem o máximo do seu potencial e dedicação.

Hoje, existem diversas metodologias de gestão de recursos humanos, que têm como resultado a motivação dos indivíduos, além do aumento de performance, desenvolvimento pessoal, desenvolvimento organizacional, e de diferentes outros resultados positivos. Dentre as metodologias que integram o novo modelo de gestão, estão a *Open-Book Management*, a *Learning Organizations*, o *Empowerment* e o *Coaching*.

A *Open-Book Management* é, de forma sintetizada, uma metodologia baseada na confiança, na qual a empresa divulga os dados contábeis e financeiros, e demais informações que possa contribuir para desenvolvimento da metodologia. Além disso, a metodologia está pautada no compartilhamento das metas e objetivos, entre a organização e os profissionais que a compõe, e na participação destes profissionais em todos os processos da organização.

A *Learning Organizations* é uma metodologia de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal e de equipes. Assim como o *Open-Book Management*, o *Learning Organizations* é um método pautado no compartilhamento das metas e objetivos, entre a organização e os profissionais que a compõe. Além disso, a metodologia se baseia no intercâmbio de conhecimentos, na cooperação, e no desenvolvimento de uma visão compartilhada e sistêmica, da qual os indivíduos passam a identificar e analisar a repercussão de suas ações e dos demais eventos que ocorrem, sob uma ótica abrangente, integrante e minuciosa.

O *Empowerment* é uma ferramenta que tem como base a descentralização do poder de decisão. Através da delegação de poderes aos mais diferentes níveis hierárquicos, a organização consegue despertar nos funcionários um sentimento de fidelidade e dedicação a empresa, fazendo com que os funcionários sejam mais proativos e eficientes no desempenho do seu trabalho.

O *Coaching* é uma das ferramentas mais populares ao se tratar de gestão de pessoas. Através do *Coaching* é possível maximizar a performance dos profissionais de forma substancial. Além disso, o *Coaching* reflete diretamente na vida pessoal dos trabalhadores, ajudando-os a superar suas fraquezas e a desenvolver suas habilidades.

O universo da gestão de pessoas é bastante complexo, porém há diversas metodologias que foram desenvolvidas ao longo do tempo que podem auxiliar os profissionais nessa árdua tarefa que é administrar os recursos humanos de forma eficiente e eficaz. Neste artigo, foram tratadas apenas algumas das novas metodologias de gestão de pessoas, existem diversas outras que podem vir a ser objetos de estudos, como o *Mentoring*, a Gestão pela Qualidade Total (GQT), a *Outsourcing*, a Gestão e Organização Horizontal, o *Balanced Scorecard* e a *Benchmarking*.

Referências

ARAÚJO, Ane. *Coach: um parceiro para o sucesso*. São Paulo: Gente, 1999.

BLANCHARD, Kenneth. *As três chaves do Empowerment*. São Paulo: Record, 2001.

CABRAL, Gabriela. *Maslow e as necessidades humanas*. Disponível em: <<http://www.mundoeducacao.com/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas.htm>>. Acesso em: 02 de março de 2018.

CASE, John. *The Open-Book Experience*. New York: Perseus Books, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

LA SERNA, Carlos. *La transformación del mundo del trabajo: representaciones, prácticas e identidades*. Buenos Aires: CLACSO, 2010.

NIN, Anais. *Seduction of the Minotaur*. Denver: A. Swallow, 1961.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. 25^a. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SENGE, M. Peter. *A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende*. 26^a Edição. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

TRACY, Diane. *Dez passos para o Empowerment: um guia para gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.