

O ASPECTO MOTIVACIONAL COMO FUNDAMENTO BÁSICO PARA A APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Sergio Francisco Ambrosi

Mestrando no Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC/UFSC/BRASIL

RESUMO

O conhecimento é o capital que movimenta o mundo de hoje. O verdadeiro capital é a postura dos trabalhadores de aprender continuamente e reverem seus métodos de aprendizagem, pois sem capital humano não há dinheiro e equipamentos que gerem por si só o desenvolvimento. As organizações modernas precisam de seres humanos capazes de se adaptarem rapidamente às mudanças dos negócios, tanto na tecnologia como no próprio mercado. O trabalhador precisa de uma boa formação educacional, de uma cultura técnica e de flexibilidade. O grande desafio para quem comanda hoje é compatibilizar as novas tecnologias com a postura dos seres humanos nas organizações. Estes trabalhadores poderão estar sensibilizados quanto à importância do processo de mudança, mas não comprometidos com seus resultados. O presente artigo visa apresentar aspectos relevantes sobre a motivação, aprendizagem e conhecimento, abordados por estudiosos da área; sua influência sobre o comportamento humano; e como trabalhar esses mecanismos a fim de promover a disseminação da aprendizagem e da gestão do conhecimento organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Motivação, aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional

1. INTRODUÇÃO

O mundo da informação e da tecnologia move-se de forma rápida, em consonância com a competição darwiniana da economia, neste cenário, a desestruturação dos padrões de emprego já existentes, traduz as necessidades de sobrevivência das empresas no mercado. A sobrevivência das organizações depende, do aumento do rendimento do trabalho que é consequência de uma maior eficiência do homem no desempenho de uma tarefa pessoal, e para que isto ocorra, concorrem vários fatores, como o interesse do trabalhador, o maior esforço no ritmo de trabalho, a aplicação mais lógica de suas energias e a melhor adaptação do homem as mudanças constantes.

O trabalho humano não pode ser isolado do sistema de produção, dos recursos técnicos e materiais, da estrutura da organização e de qualquer outro fator que interfira na ação do trabalhador, seja ele de ordem ambiental, tecnológica ou humana. Em meio a esses fatores destaca-se a motivação. Ela é um assunto muito importante em qualquer situação do trabalho, pois é sua função influenciar a disposição das pessoas para que atinjam os objetivos pessoais e os da organização.

Segundo Drucker (1999), o futuro da economia, que se baseará no tempo livre e na produção de bens sobretudo por máquinas, nos dará a possibilidade de cultivar as necessidades de tipo essencial. A sociedade industrial se baseava numa organização em que imperava o controle, já a sociedade pós-industrial tem por base uma organização não apenas centrada no conhecimento, mas também na motivação.

O presente artigo visa apresentar aspectos relevantes sobre a motivação, aprendizagem e conhecimento, abordados por estudiosos da área; sua influência sobre o comportamento humano; e como trabalhar esses mecanismos a fim de promover a disseminação da aprendizagem e da gestão do conhecimento organizacional.

2. A ABORDAGEM DA ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS E AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A escola das relações humanas desenvolve-se nos Estados Unidos nos anos 30 e 40. Surge como reação às Teorias Clássicas e à ineficácia da sua visão excessivamente mecanicista e cujos modelos não conseguem responder à crise econômica de 1929. Mais do que por em causa modelos das Teorias Clássicas, e a sua visão sobre a organização científica do trabalho e a administração da organização, a Escola das Relações Humanas vem acrescentar a necessidade de compreensão dos fenômenos que ocorrem entre os indivíduos e nos pequenos grupos, no seio das organizações.

Segundo a abordagem das Relações Humanas, as organizações são sistemas sociais cooperativos e não sistemas mecanicistas. As organizações são compostas por sistemas informais com regras, práticas e procedimentos específicos, no qual o homem é visto como um ser emocional e não meramente econômico e racional.

Douglas Mc Gregor (1992), um dos mais famosos behavioristas da administração, preocupou-se em formular uma nova concepção de administração, fundamentando-se no aspecto motivacional, em contraposição à teoria tradicional: a administração tem buscado a contribuição das ciências físicas e da tecnologia para o benefício material da humanidade – Teoria X -, mas é necessário buscar-se também, a contribuição das ciências humanas e sociais para fazer com que as organizações humanas se tornem mais eficientes – Teoria Y (Chiavenato 1979).

Para Hersey & Blanchard (1977), a medida que as pessoas amadurecem, algumas necessidades – por exemplo, estima e auto-realização – parecem tornar-se mais importantes. Uma das mais interessantes séries de estudos concentrados em tais áreas foi dirigida por Frederick Herzberg (1973), da Case-Western Reserve University. A partir de tais estudos desenvolveu-se uma teoria de motivação do trabalho que tem amplas consequências para a administração e para seus esforços para utilização eficiente de recursos humanos.

A abordagem das Relações Humanas sofre três grandes influências: a escola interacionista que surge em 1927 com as experiências de Elton Mayo, Roethlisberger e Dickson na Estern Electric; dentro desta escola, os estudos de Maslow, McGregor, Herzberg entre outros; e o estudos dos grupos restritos de Lewin e de Moreno. Dentre as diversas correntes de pensamentos sobre as Relações Humanas, nos restringiremos a destacar a seguir, as concepções de Maslow (1971) e Herzberg (1973) sobre a motivação:

A perspectiva sistêmica da motivação identifica três variáveis que afetam a motivação no trabalho: as características individuais, entre as quais estão os interesses, as atitudes e as necessidades do indivíduo; as características do trabalho, que são os atributos inerentes à tarefa; e as características da situação do trabalho, que são as políticas de pessoal e de recompensa da organização, o clima da organização e as atitudes e atos dos colegas e chefes.

Maslow (1971) teorizou que os indivíduos são motivados para satisfazer uma hierarquia de necessidades, com a necessidade de auto-realização no nível mais alto. A *teoria da hierarquia de necessidades* de Maslow (1971), considera as seguintes necessidades humanas: a) *necessidades fisiológicas*: alimento, repouso, abrigo e sexo; b) *necessidades de segurança*: segurança, proteção contra: perigo, doença, incerteza, desemprego e roubo (essas duas necessidades são consideradas as necessidades primárias e as seguintes, são consideradas necessidades secundárias); c) *necessidades sociais*: relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão e consideração; d) *necessidades de estima*: ego: orgulho, auto-respeito, progresso, confiança; status: reconhecimento, apreciação, admiração pelos outros; e) *necessidades de auto-realização*: auto-realização, auto-desenvolvimento, auto-satisfação.

De acordo com Maslow (1971), essas necessidades tomam formas e expressões que variam enormemente de pessoa para pessoa. Sua intensidade ou manifestação também são extremamente variadas, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas, e somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento. Qualquer frustração ou possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passam a ser consideradas ameaças psicológicas. Essas ameaças é que produzem as reações gerais de emergência no comportamento humano.

Herzberg (1973), formulou uma abordagem da motivação no trabalho em dois fatores, pela qual esta era atribuída a fatores relacionados com o conteúdo do trabalho e a insatisfação era atribuída a fatores relacionados com o contexto do trabalho. Seriam, por exemplo, *fatores motivadores* – intrínsecos - (o conteúdo do trabalho): - realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso e desenvolvimento; e

fatores de higiene – extrínsecos (o contexto do trabalho): o próprio trabalho, política/administração da empresa, condições do trabalho, relações no trabalho, status, salário e segurança.

Segundo Herzberg (1973), os principais *fatores higiênicos* são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo.

Ressalta ainda o autor, que os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, são assim denominados por estarem relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os *fatores motivacionais* estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele desempenha. Os *fatores motivacionais* envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

As teorias de motivação de Maslow (1971), e de Herzberg (1973), apresentam pontos de concordância que permitem um quadro mais amplo e rico sobre o comportamento humano. Os *fatores higiênicos* de Herzberg se referem às *necessidades primárias* de Maslow (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, principalmente, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os *fatores motivacionais* se referem às chamadas *necessidades secundárias* (necessidades de estima e de auto-realização).

3. PROCESSO DE APRENDIZAGEM

O processo de aprendizagem funda-se sobretudo na atividade do indivíduo. Ela pode se dar de várias maneiras: através da observação, da leitura e da prática. Toda aprendizagem baseia-se em aprendizagens anteriores. É necessário existir um conhecimento básico sobre determinado assunto para a resolução de problemas mais aprofundados. Portanto, no processo de aprendizagem o indivíduo demonstra necessidades e objetivos, o aprendiz sente necessidade de resolver um problema, seja por sua curiosidade ou por motivação induzida por outros.

Piaget (1959) distinguia entre “aprendizagem no sentido estrito”, pelo qual se adquire no meio informação específica, e “aprendizagem no sentido amplo”, que consistiria no progresso das estruturas cognitivas por processos de equilíbrio.

O primeiro tipo de aprendizagem, representado pelo condicionamento clássico e operante, encontra-se subordinado ao segundo ou, dito de outra maneira, que a aprendizagem de conhecimentos específicos depende completamente do desenvolvimento de estruturas cognitivas gerais, que ele formaliza em termos lógicos (Piaget, 1970; Flavell, 1963, 1977).

Diversos conceitos são abordados sobre a aprendizagem, entretanto não procuraremos nos ater aqui a esses conceitos, mas sim apresentar um enfoque sobre a aprendizagem organizacional.

4. A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (*LEARNING ORGANIZATION*)

A aprendizagem organizacional, ou *learning organization*, trata da capacidade de uma empresa se reinventar no atual cenário de incertezas quanto ao futuro e de mudanças na realidade, criando condições de se perpetuar no mercado a partir de vantagens que só a mesma possa ter, de acordo com seus recursos humanos disponíveis, as pessoas. Isto é, juntando pessoas e grupos de trabalho - e por que não, de aprendizagem - em busca de criatividade, inteligência e conhecimento que possa alavancar o negócio de uma organização. Apesar de ter sido popularizada nos anos 90 por Peter Senge (1999), em seu livro *A Quinta Disciplina*, a aprendizagem organizacional é uma filosofia bastante antiga, dos anos 30, com Kurt Lewin e, posteriormente, Chris Argyris, nos anos 50. Entretanto, podemos ir ainda mais longe no tempo e relacionar o conceito de aprendizagem organizacional com o que o professor L.S. Vygotsky, nos anos 20, pesquisou na educação de crianças.

Para Mariotti (1999, p. 23), “as empresas serão cada vez mais o local onde acontecerá a maior parte do ensino e do aprendizado”, sendo esta, uma tendência considerada inevitável e irreversível. Esclarecer este

autor, ao falar em “ensino e aprendizado”, que tal não se refere apenas ao treinamento e desenvolvimento como conhecidos tradicionalmente, mas, sim à educação organizacional continuada, “um processo muito mais abrangente” (idem, ibidem).

As organizações, vêm preparando-se para dois aspectos considerados fundamentais e em visível crescimento: a) a implementação de programas de exercício físico no local de trabalho, e b) a aprendizagem continuada dos seus colaboradores. No que concerne a este segundo aspecto, Donaldio (1997, p. 42), corrobora as palavras de Mariotti (op. cit.), afirmando que, como questão fundamental das empresas, está a de “desenvolver ao máximo o seu *capital intelectual* para que possa ser usado de forma a entregar aos seus clientes produtos e serviços com a máxima qualidade, propiciar o melhor retorno ao investimento de seus acionistas e criar condições de realização pessoal dos seus empregados”.

Na essência do modelo de Senge (1998), – aprender a aprender –, quando confrontado com as graves disparidades existentes nas organizações, em termos de recursos humanos, podemos partir do pressuposto de que, enquanto a pirâmide hierárquica persistir em seu largo distanciamento entre o alto escalão e o chão de fábrica, continuará a ser difícil de se conseguir a estruturação de equipes coesas e comprometidas com o aprendizado permanente, porque o comprometimento do indivíduo está diretamente associado ao seu nível motivacional, à sua satisfação com o trabalho que realiza e à sua realização profissional como um todo.

5. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão do conhecimento refere-se a todo esforço realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento, e passa, essencialmente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sendo assim, a pessoa que detém o conhecimento é que decide se compartilha ou não.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997), há dois tipos de conhecimento: o tácito, referente à experiência, ao poder de inovação e à habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia, e o explícito, ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes. O conhecimento e sua gestão podem gerar vantagens competitivas em uma organização pela disseminação não apenas do conhecimento explícito (formal) mas, principalmente, do conhecimento tácito (pessoal). O conhecimento tácito deve ser transformado em explícito, e ambos devem tornar-se acessíveis às pessoas na organização.

De acordo com Mariotti (1999, p. 23), existem estudos que mostram que o conhecimento humano vem evoluindo através dos tempos, em proporção inversamente proporcional ao tempo da evolução. Ou seja, “se o conhecimento aumenta cada vez mais em cada vez menos tempo, um maior número de pessoas precisa aprender cada vez mais em cada vez menos tempo”.

O conhecimento é diferente de outros recursos, está constantemente obsoleto, e está sujeito a rápidas mudanças. A produtividade dos trabalhadores do conhecimento não será o único fator competitivo da economia mundial, embora possa ser o decisivo.

Esta previsão tem cinco implicações nos negócios e nos executivos, segundo Peter Drucker (1999): a economia mundial continuará a ser altamente turbulenta e competitiva; as necessidades de informação das empresas deixará de incidir sobre o que se passa no interior de uma organização. Uma estratégia vencedora exigirá informação sobre o exterior: os não clientes, as novas tecnologias ou os novos mercados; os trabalhadores do conhecimento são proprietários dos meios de produção e levam esse conhecimento consigo ao abandonar a empresa; não há uma organização certa, cada qual terá que ser projetada para uma tarefa, tempo, lugar ou cultura específicos; a ciência da gestão estender-se-á cada vez mais para além das empresas.

A área de maior potencial de desenvolvimento será a da gestão dos recursos da informação e do conhecimento da sociedade.

6. CONCLUSÃO

A antiga idéia de “mão-de-obra” está superada, sendo substituída no mínimo pelo conceito renovador de “cérebro-de-obra”, onde haja a integração verdadeira do fazer na mesma cabeça: operadores engajando-se em funções técnicas e técnicos em funções operacionais.

A organização que pretende ter êxito no processo de gestão do conhecimento deverá sensibilizar através da educação; comprometer por meio do treinamento; e orientar e motivar através do exemplo diário e contínuo das chefias que comandam. O verdadeiro gerente é aquele que educa e educar significa fazer com que as pessoas entendam os princípios e os fundamentos do que fazem. Ninguém poderá desenvolver habilidades com eficácia se não conhecer os princípios e os fundamentos da tarefa executada.

Após o apanhado das pesquisas efetuadas, podemos concluir que nenhum modelo motivacional pode ser aplicado a todas as situações, a qualquer tempo, ou sempre. Importante é a constante observação do clima organizacional vigente e utilizar a abordagem específica a cada caso; mais importante ainda, é reconhecer a necessidade de promover a motivação, sendo um dos efeitos mais nítidos da sua ausência, os processos de fadiga psíquica (o stress) que se manifestam no comportamento contemporâneo.

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar as pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para as estratégias que busquem evitar que elas se desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para o “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará com o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional.

Se o impulso motivacional é interno a cada um, estando preso às características de uma personalidade sem réplica no universo, não se pode falar de forma genérica sobre o assunto; há que particularizá-lo em cada momento e para cada uma das pessoas com as quais se convive.

Conclui-se portanto, que para a efetiva gestão do conhecimento organizacional, é necessário envolver não apenas a implementação de sistemas de informação sofisticados e a adoção de algumas poucas práticas gerenciais. É necessário, sobretudo, um grau elevado de compreensão e estímulo aos processos humanos básicos de criação e aprendizado individual e coletivo. Sustentando ainda estas questões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é o que promove a geração de conhecimento e de valor nas organizações.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto, 1979. *Teoria Geral da Administração*. Mc-Grow Hill, São Paulo, Brasil.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L., 1998. *Conhecimento Empresarial*. Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- DRUCKER, P., 1999. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. Pioneira, São Paulo, Brasil.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H., 1977. *Psicologia para Administradores de Empresas: a utilização de recursos humanos*. São Paulo, E.P.U., Brasil.
- HERZBERG, Frederick, 1973. *O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho*. São Paulo, Brasil.
- MARIOTTI, Humberto, 1999. *Organizações de aprendizagem – Educação continuada e a empresa do futuro*. Atlas, São Paulo, Brasil.
- MASLOW, Abraham H. 1971. Uma Teoria da Motivação Humana, in *O Comportamento Humano na Empresa – Uma Antologia*. Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro. Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, Rio de Janeiro, Brasil.
- Mc GREGOR, Douglas, 1992. *O lado humano da empresa*. Martins Fontes, São Paulo, Brasil.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka, 1998. *Criação do Conhecimento na Empresa*. Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- PORTER, M., 1999. *Estratégias Competitivas Essenciais*. Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- SENGE, P. M., 1998. *A Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende*. Uma nova e revolucionária concepção de liderança e gerenciamento empresarial. Best Seller, São Paulo, Brasil.
- SENGE, P. M., 1999. *A Quinta Disciplina. Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem*. Best Seller, São Paulo, Brasil.
- STEWART, Thomas, 2002. *A Riqueza do Conhecimento*. Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- SVEIBY, K. E., 1998. *A Nova Riqueza das Organizações*. Campus, Rio de Janeiro, Brasil.