

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

*A busca do essencial*

## Capítulo 7

# Da Escola de Relações Humanas à Gestão do Conhecimento



# SUMÁRIO

7.1. Introdução

7.2. Origens dos estudos das relações humanas no trabalho

7.3. Conceitos destacados pela escola de relações humanas

7.4. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento

7.5. Algumas conclusões



# INTRODUÇÃO

- O surgimento da escola de relações humanas tem profunda relação com demandas sociais, políticas e econômicas que marcaram o século XX, como movimentos sindicais, guerras e inovações tecnológicas.
- No final do século XIX e início do século XX, ocorreu crescente industrialização nos países desenvolvidos, o que demandou investimento na área técnico-científica para aumento da eficiência e da produtividade.
- Nesse período surgiu a escola clássica da administração e desenvolveu-se o modelo burocrático.
- Ambos surgiram num contexto em que era necessário empregar mão de obra não especializada e produzir em massa para uma população urbana crescente. Os dois modelos enfatizaram as tarefas predefinidas e o controle das pessoas.
- Apenas algumas décadas mais tarde foram incorporadas aos conhecimentos da administração as descobertas de Sigmund Freud (1856-1939) e as contribuições da psicologia humanista.



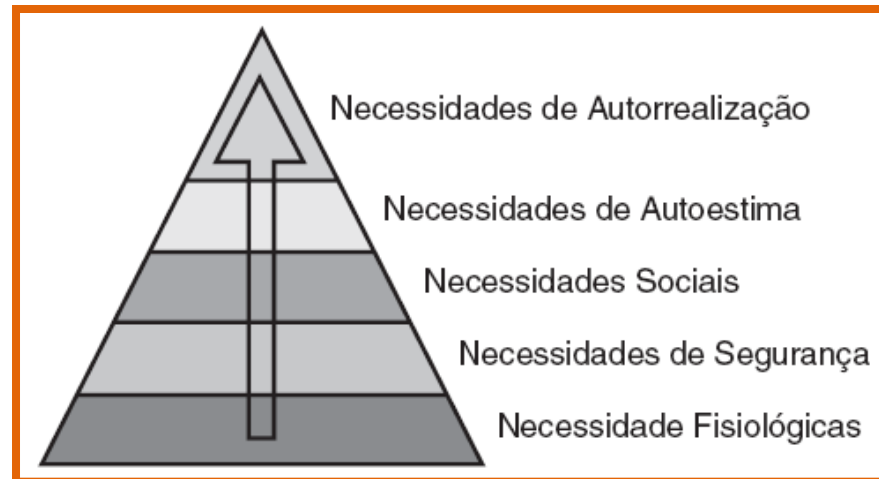
# INTRODUÇÃO

- Freud postula a existência do inconsciente, que influencia ações e comportamentos para além do controle da razão.
- A psicologia humanista traz estudos sobre a motivação e o potencial de desenvolvimento e bem-estar humanos.
- Outras contribuições vieram de estudos realizados ainda no início do século XX sobre a influência de fatores ambientais e dos grupos informais no desempenho do trabalho.
- Foram pesquisas que deixaram clara a importância do fator humano nas organizações, a ser compreendido e considerado para além das necessidades básicas de sobrevivência e valorizado como diferencial dentro da empresa.
- Na administração, a linha que incorpora esses novos conhecimentos que enfocaram os potenciais humanos é a escola de relações humanas.

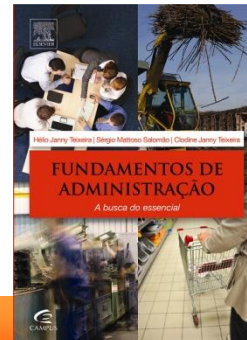


# ORIGENS DOS ESTUDOS DAS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

- A preocupação científica com as relações humanas no ambiente de trabalho é relativamente recente.
- Em 1924, Elton Mayo e uma equipe de pesquisadores deram início à pesquisa que viria a ser considerada fundamental para a compreensão das relações humanas no trabalho, conhecida como “experiência de Hawthorne”
- Seguindo essa corrente, Abraham Maslow, psicólogo americano, inicia sua pesquisa sobre os potenciais de desenvolvimento e bem-estar humanos.
- O autor publica, em 1954, o livro *Motivation and Personality*, no qual classifica hierarquicamente as necessidades humanas.



**Pirâmide de Maslow**



# ORIGENS DOS ESTUDOS DAS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

- Herzberg identifica os três primeiros níveis da base da pirâmide de Maslow como fatores de higiene, associando os outros dois níveis a fatores de motivação.
- Para Herzberg, os fatores motivacionais se referem ao conteúdo do cargo, ao trabalho em si, às tarefas e aos deveres.
- Os fatores motivacionais estimulam o aumento da produtividade, satisfação e realização através do desafio, da responsabilidade, do reconhecimento e do significado do trabalho.
- Os fatores higiênicos são relativos às condições ambientais e físicas, e envolvem o contexto do trabalho, o salário, benefícios, regulamentos e tipo de supervisão.
- Esses fatores higiênicos podem evitar a insatisfação, mas não são capazes de elevar o grau de motivação.
- Na década de 1960, Douglas McGregor elaborou uma síntese a respeito dos pressupostos da escola clássica quanto à natureza humana (teoria X) e apontou aspectos de uma nova visão integradora de objetivos individuais e organizacionais (teoria Y).



# ORIGENS DOS ESTUDOS DAS RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

## Teoria do X e do Y

Teoria X	Teoria Y
As pessoas não gostam do trabalho e tendem a evitá-lo se for possível.	As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado e como fonte de satisfação, em condições favoráveis.
Como não gostam do trabalho, as pessoas devem ser coagidas, controladas, ameaçadas com punições para direcionarem sua energia para o alcance dos objetivos organizacionais.	Controle externo e punições não são os únicos meios para direcionar os esforços para os objetivos organizacionais. As pessoas se autodirecionam e se autocontrolam na direção dos objetivos aceitos. É importante a satisfação do ego e a autorrealização decorrentes do alcance dos objetivos.
O ser humano médio prefere ser dirigido, evita responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e criatividade, e quer segurança acima de tudo.	As pessoas aprendem sob certas condições não apenas a aceitar, mas também a buscar responsabilidades. Comportamentos como evitar responsabilidades e falta de ambição são mais decorrentes da experiência do que características intrínsecas do ser humano.

Baseado em McGregor (1960)



# CONCEITOS DESTACADOS PELA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

## Grupo Informal e as Relações Informais

- A organização formal é composta de tudo aquilo que é previsto, prescrito e determinado, como, por exemplo, cada posição, a divisão funcional de tarefas e a subordinação de cada pessoa.
- As relações sociais existentes numa organização que não estejam previstas em seus regulamentos constituem a organização informal.
- Essa forma de organização não previamente definida e determinada é estabelecida a partir das necessidades pessoais dos membros dos grupos.
- Essas relações são chamadas informais em virtude de seu caráter espontâneo e extraoficial.
- Para a escola de relações humanas, o funcionamento do sistema resulta da soma das duas organizações: formal e informal.





# CONCEITOS DESTACADOS PELA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

## Motivação

- Na tentativa de compreender o que move o ser humano, a administração busca na psicologia explicações fundamentais.
- As linhas de psicologia não são unânimes.
- Cada uma possui diferentes visões do homem, a partir das quais formulam suas teorias de motivação. Essas linhas variam entre:
  - ✓ a defesa de que o homem é guiado por estímulos, reforços e punições (behaviorismo);
  - ✓ a afirmação de que os seres humanos são suas pulsões e desejos inconscientes (psicanálise);
  - ✓ e a teoria de que existem vários níveis de necessidade, cuja busca por satisfação gera motivação (humanismo).



# CONCEITOS DESTACADOS PELA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

## Liderança e Chefia

- A liderança não é simplesmente o exercício de autoridade, mas uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire status através da participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exigiam cooperação.
- A chefia, ou exercício de autoridade formal, pode ou não coincidir com a liderança.
- Por exemplo, no interior do grupo informal, pode-se falar apenas em liderança, mas não em chefia, e as duas podem representar interesses distintos em alguns casos.
- As formas como são exercidas a liderança e a chefia afetam o desempenho e a motivação dos trabalhadores.
- Liderança e motivação não são fenômenos independentes.
- Os líderes que conseguirão manter-se por mais tempo na condição de liderança serão aqueles que souberem entender, e atender, a motivação dos membros de seu grupo.



# CONCEITOS DESTACADOS PELA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

## Resistência à Mudança

- Toda mudança é um desafio, pois evoca medos e inseguranças.
- Mesmo quando a mudança pode ser considerada positiva para os afetados, sempre que há falhas de comunicação nas organizações pode ocorrer resistência à mudança .
- Em alguns casos, mesmo que a situação atual seja desconfortável, o fato de ela já ser conhecida faz com que se torne preferida a alterações.
- Os grupos informais, muitas vezes, se formam em contraposição à gerência, quando esta traz mudanças que não foram discutidas e aceitas.
- Para facilitar os processos de mudança deve-se fomentar programas de comunicação nas organizações, que tenham como fim evitar a falta de clareza nos objetivos e nas implicações da modificação e aumentar a participação do funcionário no processo de mudança, considerando seus hábitos e atitudes informais.



# CONCEITOS DESTACADOS PELA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

## A Comunicação na Organização

- Onde existe relacionamento humano existe comunicação.
- Para que sejam atingidos os objetivos visados em uma organização, são necessários trabalho ativo e comunicação clara.
- É muito comum haver interpretação diversa da intenção do locutor.
- O problema pode estar na incompreensão do sentido das palavras utilizadas, mas, grande parte das vezes, a dificuldade encontra-se na falta de disposição para ouvir, gerada pelos preconceitos e emoções contrárias.
- A comunicação tem maior êxito quando existe ambiente de cooperação e confiança.
- Para que isso seja desenvolvido, deve-se exercitar a consciência dos próprios sentimentos e a capacidade de empatia, de colocar-se no lugar do outro e enxergar por sua perspectiva.



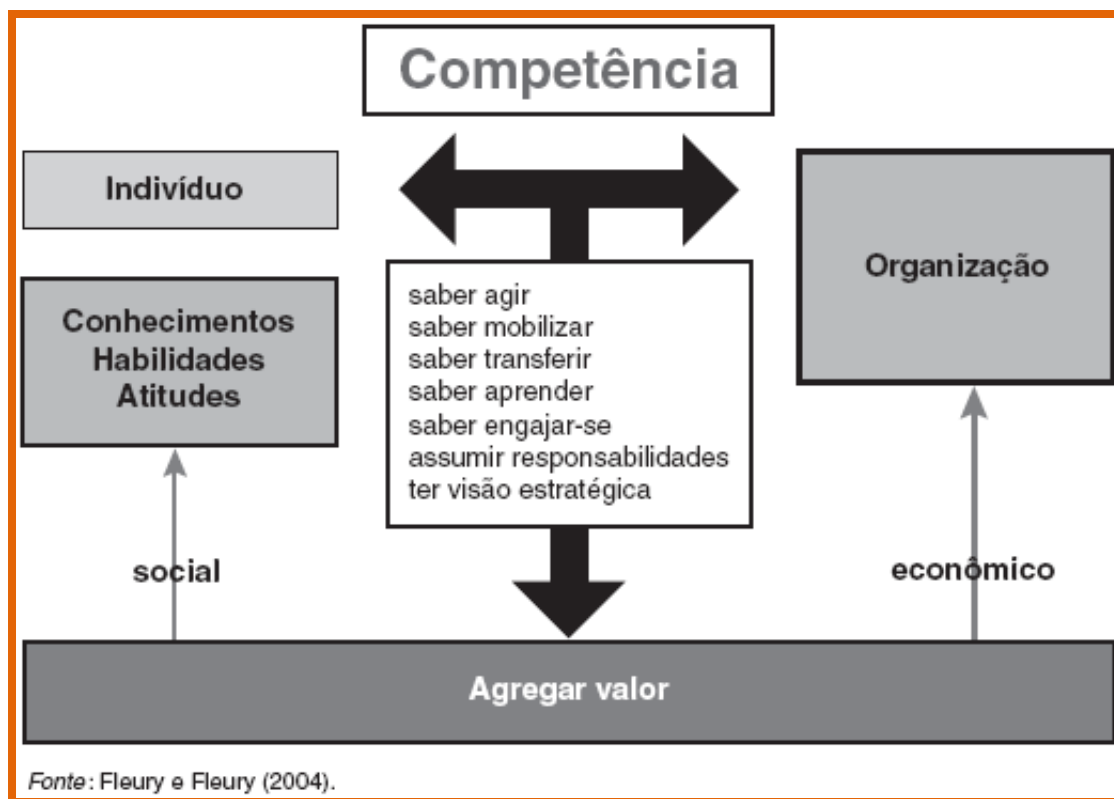
# APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

- Da ênfase exclusiva ao capital financeiro e técnico passou-se à valorização do capital humano em seus aspectos intelectuais, emocionais e sociais.
- Aspectos intangíveis, como o conhecimento, passaram a dominar os interesses, tanto ou mais que os tangíveis.
- Cada vez mais as capacidades ou competências humanas são valorizadas.
- A escola de relações humanas foi precursora de uma série de movimentos “humanizadores” de gestão:
  - ✓ Qualidade de vida no trabalho (QVT)
  - ✓ Gestão de pessoas
  - ✓ Gestão pela qualidade total
  - ✓ Gestão por competências
  - ✓ The GoodWork Project (cultura do bom trabalho)



# APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

- De acordo com Fleury e Fleury (2000), as competências individuais podem ser definidas como saber agir, aprender e mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.



## Gestão por Competência



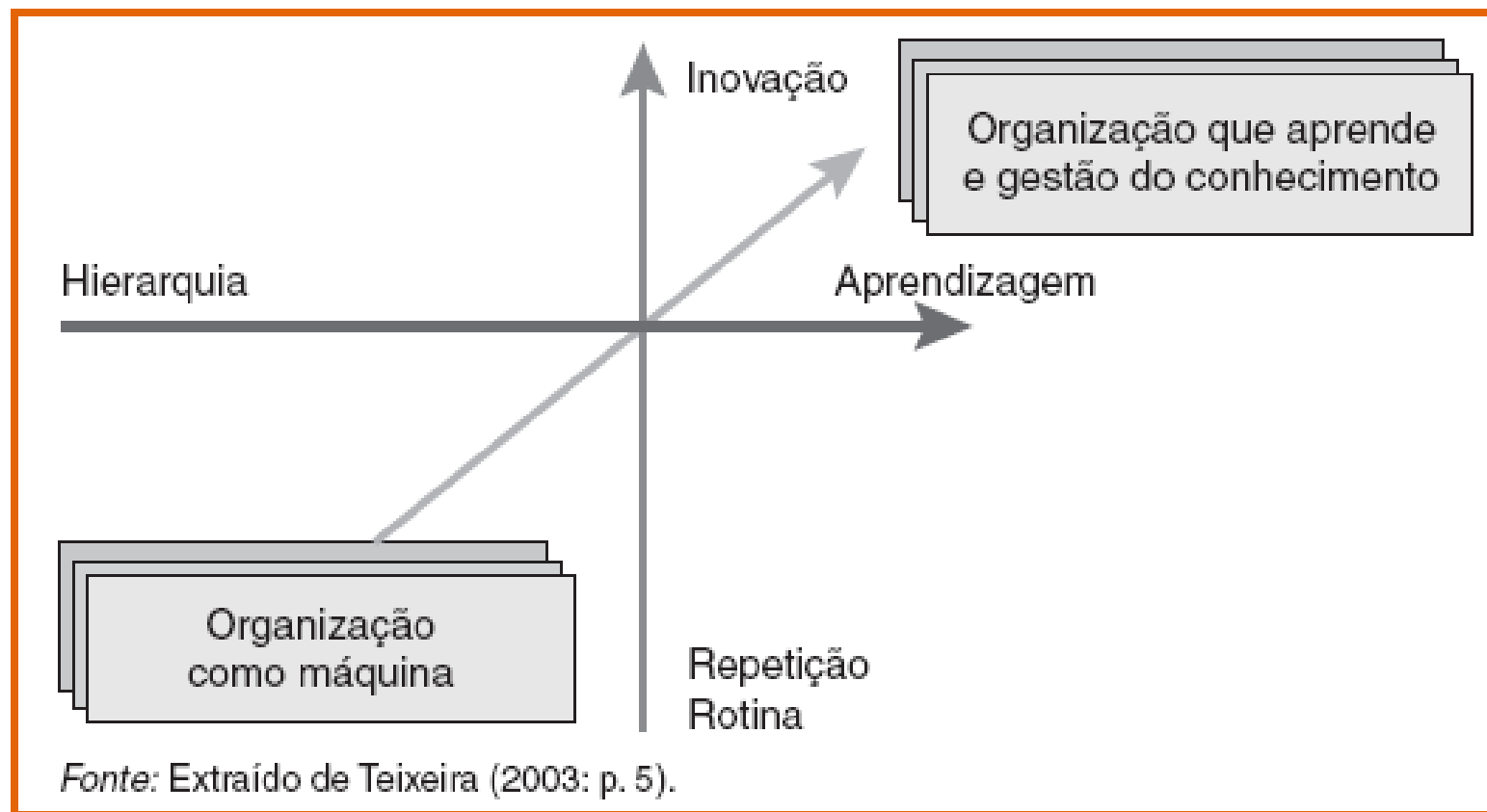
# APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

- A gestão do conhecimento é um movimento que implica envolver as pessoas em um processo contínuo e sistemático de reflexão, troca, inovação e aprendizagem.
- Conhecimento é diferente de simples informação; diz respeito a crenças e compromissos, e influencia a ação em um contexto relacional específico.
- Atividades geradoras de conhecimento são aquelas que adicionam valor e permitem:
  - ✓ a busca de soluções criativas por parte dos empregados;
  - ✓ o aperfeiçoamento constante dos processos de produção;
  - ✓ e a integração de novas técnicas e metodologias.
- Modelos de gerenciamento atualizados exigem que se fortaleçam dois vetores: a aprendizagem e a inovação.



# APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

## A Organização que aprende





# APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

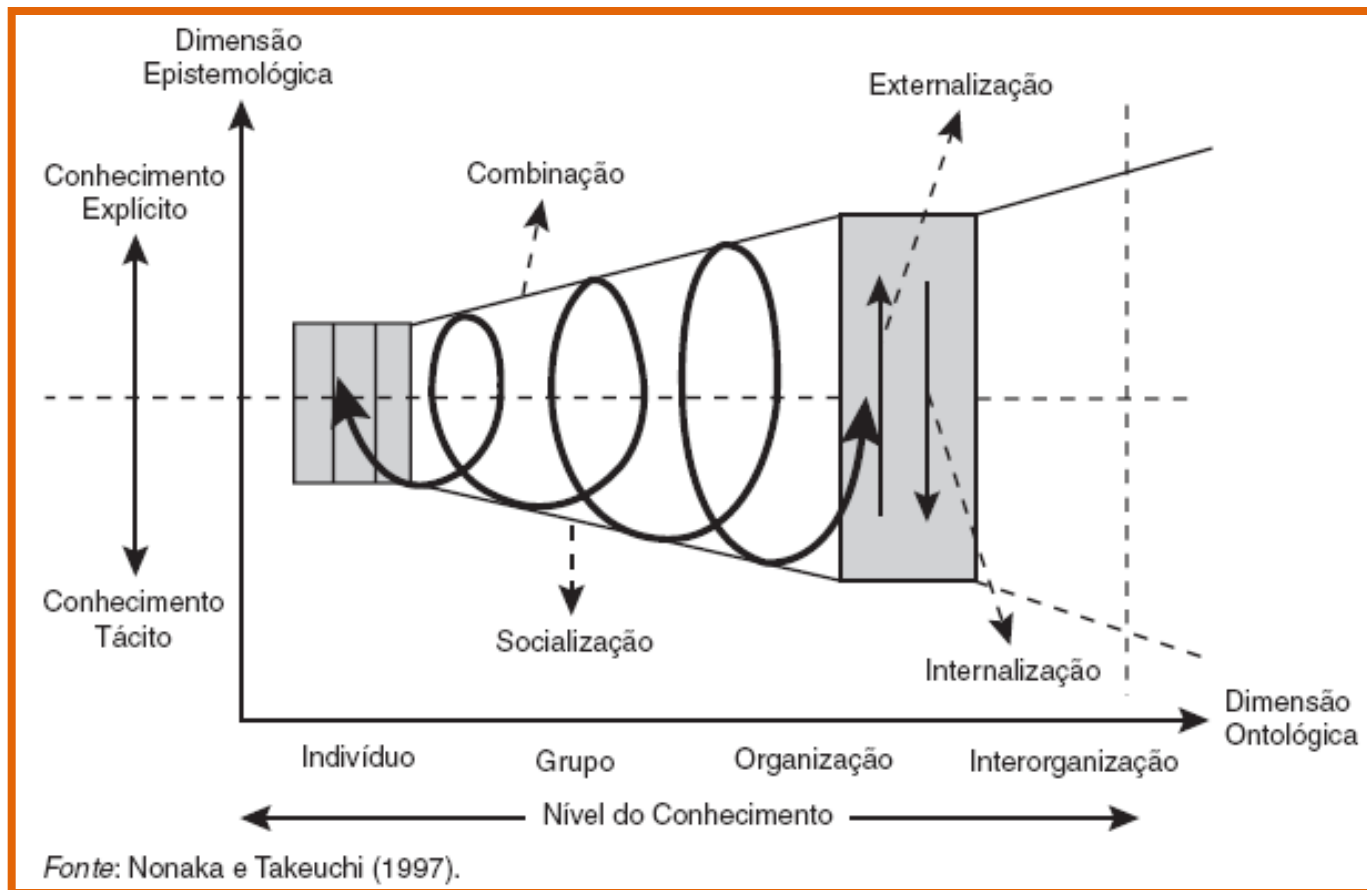
- Polanyi buscou estabelecer uma divisão entre dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.
- O conhecimento explícito é aquele verificável e documentado.
- Já o conhecimento implícito ou tácito, não sistematizado, é aquele obtido através da vivência, da reflexão, da intuição e do insight.
- Os autores sugerem que o processo de conversão do conhecimento implícito em explícito e vice-versa se dê em forma de espiral.
- Essa conversão ocorre na relação entre indivíduo e organização, a partir de práticas como:
  - ✓ a socialização (tácito para tácito),
  - ✓ a externalização (tácito para explícito),
  - ✓ a internalização (explícito para tácito);
  - ✓ e a combinação (explícito para explícito).

O conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimentos como um todo (Polanyi, 1996).



# APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

## A Espiral do Conhecimento



- A fase de externalização é considerada a mais importante porque, ao ensinar para o outro o que se aprendeu, são criadas novas teorias e referenciais.



# ALGUMAS CONCLUSÕES

- Há muito ainda a ser desenvolvido e aplicado quando se trata de relações humanas.
- Nas organizações, nem sempre as relações são suficientemente humanizadas.
- Emoções são desconsideradas e potenciais são subaproveitados.
- Para que haja aprimoramento de pessoas e organizações é necessário que os conhecimentos existentes sobre as relações humanas no trabalho sejam aplicados e que novos conhecimentos sejam desenvolvidos.
- As novas práticas administrativas devem, sempre que possível, diminuir a fragmentação do trabalho e a alienação, e aumentar o poder de decisão daqueles que executam as tarefas.
- Uma verdadeira humanização é ainda algo a ser alcançado na maioria das organizações, respeitando-se descanso, lazer e vida social.



# ALGUMAS CONCLUSÕES

- Pessoas devidamente motivadas e que têm a oportunidade de fazer escolhas aprendem a buscar responsabilidades e consideram o trabalho como fonte de satisfação.
- A ocupação ajuda na constituição da identidade, por isso, deve-se tomar cuidado na colocação profissional.
- O desempenho elevado está diretamente relacionado com uma boa liderança.
- O ser humano é a solução e a causa da maioria dos problemas organizacionais.
- O bom gestor deve estudar o contexto no qual se insere, para lançar mão dos melhores recursos disponíveis, aproveitando e desenvolvendo potenciais, mas também controlando-os conforme necessário.
- Comunicação clara e autoconhecimento são também básicos para um bom desempenho.
- O autoconhecimento pode ser obtido por feedbacks no trabalho, nas relações familiares ou de amizade, nas diversas formas de terapia e psicoterapia ou através da reflexão e da meditação.

