

## O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE ATRAVÉS DA VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES: UMA ESTRATÉGIA PARA A CONQUISTA DE MERCADO

Bruno Schmidt Ramos – FATEB / UTFPR - [bramos@klabin.com.br](mailto:bramos@klabin.com.br)

Camila Lopes Ferreira - FATEB/UTFPR - [emilalf@bol.com.br](mailto:emilalf@bol.com.br)

**Resumo:** A produtividade hoje em dia é uma das principais diretrizes nas empresas, o fato de produzir ‘mais com menos’ tem atraído a idéia dos gestores e diretores das organizações. A teoria de valorização das pessoas traz o aumento da produtividade como um dos principais resultados dos investimentos nesta área. Neste contexto mostra-se a evolução da valorização pessoal e seu impacto na produtividade de uma organização. Mostra também a evolução do tema produtividade nas organizações e como essa palavra tornou-se uma palavra-chave e um diferencial para a competitividade e inserção no mercado atual. Este artigo apresenta ainda os reflexos da valorização em relação ao colaborador, e como o mesmo se comporta quando seus esforços são recompensados de acordo com suas necessidades, desejos intrínsecos e possibilidades de crescimento e reconhecimento, as necessidades dos diferentes tipos de capital intelectual das organizações e as diferentes maneiras de recompensas que podem ser adotadas pela empresa visando à valorização do seu funcionário também estão presentes nesta pesquisa, que tem por objetivo mostrar realmente isso, a evolução da valorização do capital intelectual e seus reflexos no aumento da produtividade. Essa pesquisa classifica-se: quanto a sua natureza como básica, do ponto de vista da abordagem do problema é qualitativa, em relação aos seus objetivos é exploratória, quanto aos procedimentos técnicos, esta é uma pesquisa bibliográfica e quanto ao método de abordagem é indutivo.

**Palavras chave:** Produtividade, Valorização, Competitividade.

## THE INCREASE OF THE PRODUCTIVITY THROUGH THE VALUATION OF THE COLLABORATORS: A STRATEGY FOR THE MARKET CONQUEST

**Abstract:** The productivity nowadays is one of the main guidelines in the companies; the fact of producing more with less has been attracting the managers and directors' idea of the organizations. The theory of the people's valorization brings the increase of the productivity as one of the main results of the investments in this area. In this context it is shown the evolution of the personal valorization and their impacts in the productivity of an organization. It also shows the evolution of the theme productivity in the organizations and as that word he/she became a key word and a differential one for the competitiveness and insert in the current market. This article still presents the reflexes of the valorization in relation to the collaborator, and as the same he/she behaves when their efforts are rewarded in agreement with their needs, intrinsic desires and growth possibilities and recognition, the needs of the different types of intellectual capital of the organizations and are the different ways of rewards that can be adopted by the company seeking his/her employee's valorization are also present in this research, that he/she has for objective to really show that, the evolution of the valorization of the intellectual capital and their reflexes in the increase of the productivity.

**Keywords:** Productivity, Valorization, Competitiveness.

### 1. INTRODUÇÃO

Hoje em dia o mundo está vivendo num período onde a crise pede um aproveitamento mais sucinto em todo processo, desde materiais de escritório até a produção em si. Busca-se maior qualidade de produto e conseqüente aumento na produtividade com uma mesma unidade que outrora era esbanjada de certa forma.

A conscientização do capital intelectual da empresa é fundamental para uma excelência

no desenvolvimento de todas as atividades buscando uma maior eficácia sem perdas nos níveis intermediários. Colaboradores não comprometidos com as políticas da empresa e não envolvidos com essa atmosfera de crise que pede redução de gastos, de certa forma, não se preocupam com a qualidade final e, por algumas vezes, até comprometem com pequenos deslizes devido ao desinteresse com a causa, uma atividade de horas de trabalho e pode prejudicar não somente a si próprio como todo um grupo de trabalho.

O objetivo deste artigo é mostrar como a valorização do capital intelectual das empresas pode ser ferramenta diferencial na produtividade.

A valorização do capital intelectual nada mais é do que o reconhecimento de que as pessoas têm necessidades intrínsecas e específicas, que o gestor deve entender e utilizar da melhor forma possível no desenvolvimento do planejamento estratégico da organização e na operacionalização das atividades diversas da empresa, aumentando a produtividade da mesma, deixando-a mais competitiva e com chances de ganhar mercado em busca do sucesso.

Essa valorização acontece por intermédio de recompensas que atendem expectativas e necessidades dos colaboradores. As necessidades variam de acordo com cada colaborador e aí encontra-se a questão fundamental de como diferenciá-los e como distribuir essas recompensas aos envolvidos com a empresa.

A partir disso, tem-se a necessidade de critérios para referenciar esse meio de valorização do colaborador. Alguns desses critérios são: o mercado de trabalho com informações de pesquisas específicas e os padrões internos de equidade que nada mais são do que a relação entre a recompensa conquistada pelo colaborador e a atividade que o mesmo desempenha na organização.

## **2. VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**

A evolução histórica da valorização do funcionário vem de muito tempo, desde a era bíblica com as recompensas de Deus aos que seguiam seus passos, dos cavaleiros premiados por seus reis e generais por serviços prestados. A diferença foi à maneira de recompensá-los e a importância que o homem veio ganhando ao longo do tempo.

Nos primórdios e nos embriões da administração científica, o homem era visto como uma ferramenta apenas no processo de produção e desempenho de tarefas, era treinado e tinha orientações sobre o desenvolvimento de suas atividades com o único propósito, aumento de produção. Inclusive os pensamentos que cercam as melhorias no ambiente físico também não estavam correlacionados diretamente ao conforto e a preocupação com o ser humano para desempenhar suas tarefas, e sim, com o aumento de produção.

A gestão de pessoas começou a ser abordada por Fayol com a estrutura organizacional da empresa onde haveria uma analogia comum de estrutura a todo tipo de organização com algumas das divisões comuns a todos, funções essenciais à qualquer empresa. O ser humano ganhou maior ênfase nas filosofias humanistas que surgiram com o passar do tempo e se associaram à administração; houve uma maior preocupação com as pessoas em si e menos com o fato de produção. Foi identificado que o diferencial das empresas poderia ser um colaborador realmente feliz com suas necessidades e expectativas atendidas de acordo com as possibilidades da organização, tornando-se esta ferramenta imprescindível para a competitividade das organizações no mercado.

Toda essência do trabalho de valorização do capital intelectual está relacionado à maior produtividade, devido a um maior comprometimento do colaborador em relação às atividades exercidas e ao todo da organização. Um colaborador comprometido chama pra si

algumas responsabilidades, especialmente em épocas de crise, onde se faz necessária a redução de custos e maior aproveitamento da matéria-prima; toma-se atitudes que ajudam a empresa nos desperdícios e, ainda, na conscientização dos demais, seja como exemplo, seja verbalmente, entre várias outras maneiras de mostrar que o comprometimento é o melhor resultado não só para empresa como para o próprio colaborador.

Quando o colaborador se sente valorizado por sua empresa, o mesmo se empenha em verificar possíveis perdas em fases intermediárias do processo e com o conhecimento adquirido na execução de atividades busca soluções e até melhorias e inovações para sanar o problema ou o desperdício, evitando assim que a organização tenha que dispor de mão-de-obra especializada para identificar e buscar soluções, ganhando tempo, evitando gastos e achando soluções simples e objetivas muitas vezes.

Essa valorização identifica necessidades e desejos que variam de pessoa pra pessoa, são anseios específicos que precisam ser entendidos por seus gestores e usados no desenvolvimento do planejamento estratégico, na tomada de decisões e na operacionalização organizacional, trazendo o reconhecimento do ser humano como peça chave na motivação, aumentando a produtividade e tornando assim a empresa mais competitiva no mercado tendo como consequência o sucesso organizacional.

Esse reconhecimento é feito por intermédio de recompensas dadas aos colaboradores como uma ‘premiação’ por seu trabalho desenvolvido para organização. Segundo Dutra (2002, p. 171):

Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de poder expressar-se por seu trabalho, etc.

A grande problemática das recompensas é a dificuldade em diferenciar as pessoas para recompensá-las de acordo com suas expectativas. Os critérios a serem utilizados para uma correta compensação entre os colaboradores, segundo Dutra (2002), podem ser o mercado de trabalho e os padrões internos de equidade.

## **2.1. CRITÉRIOS PARA VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR**

### **2.1.1. MERCADO DE TRABALHO**

O mercado de trabalho como informante a respeito das recompensas ajuda a empresa a se manter uma relação competitiva devido às informações estarem ligadas aos movimentos e acontecimentos influenciáveis do mesmo. Porém estas variam de acordo com as oscilações de oferta e demanda. Empresas que se baseiam em informações do mercado como critério de recompensas acabam sofrendo com uma insuficiência de dados, gerando um sentimento de injustiça, não conseguindo manter esse ao longo do tempo.

O posicionamento da empresa baseado unicamente no mercado é insuficiente. Muitas empresas tentam manter critérios de recompensa baseando-se unicamente no mercado, mas pelo fato de essa situação gerar nas pessoas grande sentimento de injustiça, é difícil mantê-la ao longo do tempo. (DUTRA, 2002, p. 171)

### **2.1.2. PADRÕES INTERNOS DE EQUIDADE**

Os padrões internos de equidade têm a grande dificuldade em determinar critérios de diferenciação que sejam comuns a todos e tenham critérios aceitos como justos por todos, condizentes com a contribuição de cada colaborador para organização, mensuráveis pelos

próprios e pela empresa, tendo consistência ao longo do tempo, mesmo em cenários de crise e instáveis e de simples e fácil entendimento a todos para melhor entendimento e acesso.

A partir do momento que se têm definidas essas necessidades para agregação de valor surge o questionamento de como se faz para se ter noção do grau de valor de contribuição ou entrega do colaborador para organização? Começou-se a pensar então que o acúmulo de desempenho de tarefas é o que justifica o emprego do colaborador, a partir daí, entendeu-se que o cargo seria a principal referência para diferenciar a compensação dos colaboradores em relação sua entrega para organização, que com o passar dos tempos e com o aumento de responsabilidades dos cargos já criados deixou obsoleto a avaliação de agregação de valor que se baseavam apenas nos mesmos para compensação.

### 2.1.3. CRITÉRIOS CONTEMPORÂNEOS

Então passou-se a avaliar a agregação de valor pelas habilidades dos colaboradores no desempenho de suas tarefas, pois havia algumas funções que exigiam maiores habilidades e certa insatisfação em relação a como essas pessoas estavam sendo recompensadas. Entretanto o fato das habilidades serem a base de avaliação para recompensas por parte da empresa tornou-se cômodo a alguns devido ao fato ter-se pessoas únicas com habilidades para determinadas funções, e um conseqüente relaxamento em relação às atividades.

A partir daí começou-se a buscar alternativas para um melhor programa de recompensas e a melhor solução encontrada foi à compensação dos colaboradores pelo nível de complexidade e responsabilidade das atribuições, que nada mais é que uma recompensa baseada na diferença de tempo entre tomada da decisão e a avaliação dos resultados da mesma.

A tabela a seguir demonstra um alinhamento de abordagens de alguns pensadores que desenvolveram teorias sobre os *work levels* citado por Dutra (2002, p. 177), que relacionou o tempo sobre a tomada de decisões aos níveis de recompensa, sendo sete níveis diferentes:

- Nível 1 - 0 a 3 meses: trabalhadores de chão de fábrica e trabalhadores qualificados, incluindo supervisores. São decisões mais imediatistas que não demandam tempo para execução nem para avaliação dos resultados que se apresenta quase que imediatamente;
- Nível 2 - 3 a 12 meses: Primeiro nível gerencial, que respondem por processos simples. São decisões que demandam um curto tempo para serem tomadas, e uma disponibilidade pequena prazo para execução, são gerentes de áreas específicas;
- Nível 3 - 1 a 2 anos: gerentes de nível médio e tático que respondem por um conjunto de processos. São decisões que afetam não apenas uma área específica e demandam tempo para avaliação da operacionalização pelo fato justamente de atingir não apenas uma área em específica, mas poder ter reflexos em vários outros níveis do processo;
- Nível 4 - 2 a 5 anos: gerentes seniores que respondem por decisões estratégicas, geralmente posicionadas como diretores. São decisões que abrangem a organização de uma forma geral e demandam tempo de avaliação, pois geralmente são decisões e ações que necessitam investimento;
- Nível 5 - 5 a 10 anos: típico nível de presidente de empresas nacionais são decisões que envolvem a organização e acionistas. Demandam investimento e requerem prazo de execução de longo prazo devido às mesmas avaliações do nível anterior;

- Nível 6 - 10 a 20 anos: profissionais responsáveis por um grupo de empresas ou mesmo organizações de atuação internacional. Decisões que envolvem a companhia de forma geral. Demandam alto custo aos cofres da empresa e é estratégico, por isso o longo tempo;

- Nível 7 - Mais de 20 anos: cargo de responsabilidade de gerir empresas de grande porte que atuam em vários países e com operações diversificadas. Decisões que envolvem a companhia de forma geral. Demandam alto custo aos cofres da empresa e são estratégico, por isso o longo tempo, com o agravante da atenção a todos os cenários de envolvimento da organização.

Tabela 1 – Gestão de Pessoas – Modelos, processos, tendências e perspectivas.

Complexidade	Trabalho requerido	Processo de tomada de decisão
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar a viabilidade para as futuras gerações da organização.</li> <li>- Prever os campos futuros de necessidade de uma sociedade.</li> <li>- Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais.</li> </ul>	<p>Prever</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpreta e moldam configurações de economias, nações, políticas, regiões, religiões e ideologias para criar futuros desejados.</li> </ul> <p>Revelar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estende sua curiosidade a análise além das áreas de conhecidas de influencia real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar opiniões e conceitos sobre os contextos econômicos, político, social, tecnológico e religioso.</li> <li>- Cobrir um campo geral de necessidades em uma sociedade.</li> </ul>	<p>Tecer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreende a relação entre diferentes sistemas.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir qual é a razão de existência de uma organização complexa.</li> <li>- Fornecer um espectro completo de produtos e serviços para a totalidade de um território ou organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados.</li> </ul> <p>Modelar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza idéias e conceitos, testando possíveis combinações e produzindo inovações.</li> <li>- Constrói modelos a partir do que vê em diversas realidades.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual está inserida.</li> <li>- Fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações com início, meio e fim definidos.</li> </ul>	<p>Conectar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Examina cuidadosamente varias atividades na busca de idéias, tendências ou princípios que crie um todo coerente.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir o funcionamento pleno de um sistema.</li> <li>- Realizar tarefas concretas, cujos objetivos e implicações devem ser julgados de acordo com as especificidades da situação.</li> </ul>	<p>Acumular</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reúne informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando os resultados das possíveis respostas.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as necessidades de clientes específicos.</li> <li>- Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos podem ser totalmente especificados.</li> </ul>	<p>Perceber</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornece respostas diretas para tarefas imediatas.</li> </ul>
1		

Fonte: Dutra (2002, p. 177)

A partir das análises das teorias acima debatidas, chega-se a conclusão que a intenção já não é mais promover a idéia de recompensa de acordo com o cargo que o ser humano ocupa na organização. Então a nova maneira de compensação se traduz assim: “A idéia é enxergarmos a entrega da pessoa e avaliar a complexidade dessa entrega.” (DUTRA, 2002, p. 179). Nas abordagens atuais algumas pessoas não conseguem visualizar as diferenças entre os padrões tradicionais e os atuais de reconhecimento.

Atualmente os seres humanos não são mais reconhecidos pelo que fazem na empresa e, sim, por sua entrega diante da organização, não são vistos pelo simples acúmulo de funções do seu cargo, mas sim, reconhecidos pelo nível de complexidade e dificuldade de suas atribuições e responsabilidades, acompanhando suas ações, valorizando-as de uma maneira mais adequada.

As empresas que buscam uma competitividade maior nesse mercado concorrido atual e que por si só já é exigente viu no envolvimento do capital intelectual uma alternativa para respostas mais rápidas ao mercado e flexibilidade estrutural, incentivando e estimulando seus colaboradores à capacitação profissional, aumentando assim a qualidade técnica e gerencial da organização, qualificando melhor sua mão de obra e aumentando a competitividade do seu produto no mercado, e ainda ganham nesse tipo de valorização atual pela flexibilidade de mudanças de sua estrutura sem se preocupar com as recompensas e a valorização do cargo, pois está ligado muito mais às competências e à pessoa do que a sua função na organização.

Segundo Dutra (2002, p. 180-181), a valorização do colaborador ainda sofre com tabus relacionados aos seguintes aspectos:

- necessidade de transparência dos critérios de diferenciação e valorização, uma vez que eles já não estão atrelados a cargos ou estrutura organizacional, tendo que explicar-se por si próprios;
- desenvolvimento de uma relação de compromisso entre a empresa e a pessoa pela gestão da carreira, desenvolvimento e valorização profissional;
- exigência de um sistema de comunicação eficaz entre as pessoas e a empresa.

Esses aspectos representam inibidores pelos seguintes motivos:

- implicam a revisão de padrões comportamentais e políticos da empresa;
- pressupõem maior envolvimento e comprometimento da pessoa com sua carreira, desenvolvimento pessoal e profissional e com a valorização no âmbito da empresa, gerando, muitas vezes, resistências por parte das pessoas.

## **2.2. RECOMPENSA**

A remuneração hoje em dia é a maior recompensa do colaborador em virtude do seu trabalho. Para Chiavenato (2004, p. 260):

O salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro - elemento simbólico e intercambiável -, a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização.

Desde o início dos estudos da administração científica, foram identificadas algumas necessidades humanas que vieram a ser discutidas com mais intensidade na abordagem humanista da administração e a através dos estudos de Maslow, onde as necessidades descritas na pirâmide acabam por sintetizar os principais anseios humanos em relação aos seus desejos e em relação a si próprio, ao seu trabalho e a sociedade em geral.



Pirâmide de Maslow

As necessidades descritas por Maslow são, por ordem crescente são as seguintes, conforme Nunes (2007):

**Necessidades Fisiológicas:** representam as necessidades instintivas de sobrevivência tais como a alimentação, o descanso, a proteção contra elementos naturais, etc.

**Necessidades de Segurança:** surgem quando estão satisfeitas as necessidades fisiológicas e representam as necessidades de estabilidade e segurança no emprego e de proteção contra privações, perigos e ameaças.

**Necessidades Sociais:** Incluem as necessidades de participação, de dar e receber afeto, amizade e amor. Surgem após a satisfação das necessidades primárias e a sua não satisfação pode levar à falta de adaptação social e à auto-exclusão.

**Necessidades de Auto-estima:** correspondem às necessidades de respeito próprio (autoconfiança, aprovação e consideração social, prestígio profissional, dependência e autonomia). A não satisfação destas necessidades pode conduzir a sentimentos de inferioridade e ao desânimo.

**Necessidades de Auto-realização:** surgem após a satisfação de todas as restantes necessidades, representando as necessidades humanas mais elevadas tais como a necessidade de conseguir o desenvolvimento pessoal através da utilização de todas as suas capacidades e potencialidades.

Com base nessas clássicas teorias das necessidades humanas, oriundas da abordagem humanística, foi se entendendo às necessidades do ser humano em relação ao todo que o compõem, desde suas necessidades mais primordiais e íntimas até as realizações correlacionadas a posição social e expectativas.

A partir desse entendimento, ao longo do tempo, vem se tendo novidades em relação à evolução da preocupação da organização com a questão de como seu colaborador vai suprir essas necessidades e se sua política de recompensa e de remuneração está de acordo com a realidade do mercado, do contexto da empresa e da sociedade em geral.

Até por isso, no quesito remuneração, nem sempre o que fala mais alto é o dinheiro da remuneração básica, feita baseada na troca pelo trabalho do colaborador na empresa, até porque a remuneração pode ser tratada em vários aspectos, sendo os principais o tempo de serviço do colaborador na organização, com algumas bonificações e adicionais percentuais ao salário devido ao tempo e a experiência que o mesmo agrega a empresa e a uma equipe de trabalho, por exemplo.

Outra remuneração ou premiação além da remuneração básica seria por *performance*,

que trata da recompensa do colaborador que cumpre com sobras as expectativas e metas que a empresa passa a um colaborador ou a equipe. E existe ainda uma terceira idéia de remuneração variável que seria relacionada a resultados da empresa relacionada às atividades que a própria desempenha como, por exemplo, participação nas vendas, nos resultados nos lucros e até participação acionaria.

Há ainda o conceito de benefícios que diz: “Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários a totalidade ou a parte de seus.” (CHIAVENATO, 2004, p. 318). Esses benefícios são diversos, podendo-se destacar os exigíveis legalmente, gratificações, assistenciais e recreativos que são os mais comuns nas organizações. Alguns objetivos desse tipo de recompensa ou de complemento de um programa de valorização podem ter como consequência uma baixa rotatividade de colaboradores, um aumento de produtividade, um amparo social às brechas do sistema social, entre outros.

Aborda-se também no aspecto de valorização o *feedback* dos superiores imediatos. Por vezes o colaborador está contente com o programa de recompensas da organização, em relação aos benefícios que a mesma oferece e à evolução profissional, porém não se sente valorizado apenas pelo fato de seu superior não ressaltar uma decisão tomada corretamente, uma atividade que trouxe algum resultado positivo inesperado ou a solução de um problema complexo. Um segundo fator simples que também pode ser de extrema perspicácia da organização é a higiene. “A higiene do trabalho ou higiene industrial tem caráter eminentemente preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador.” (CHIAVENATO, 2004, p. 349). O colaborador que trabalha em um ambiente limpo sente-se bem devido à preocupação da empresa em relação ao bem estar e aquele que participa dessa higiene, valoriza o trabalho realizado e, de certa forma, exige uma colaboração dos seus colegas por manter o ambiente daquela maneira, onde é bom para o mesmo e para organização com redução de custos com diversos problemas.

A valorização das pessoas é um tema bem delicado do contexto de gestão de pessoas, até porque nem sempre apenas uma combinação de vários desses conceitos é o suficiente para se ter um diferencial na valorização de seu capital intelectual. Sempre que se fala em gerir pessoas, o assunto já toma um tom de desafio, mais ainda quando isso envolve uma recompensa pelos serviços prestados pelo colaborador e a complexidade em diferenciar o fato das atribuições e responsabilidades de cada um e, ao mesmo tempo, não ser injusto com os demais para não fazer com que um programa de valorização se torne um fator que possa, ao invés de ser motivacional, venha a gerar uma desproporção na maneira de recompensar o colaborador, desigualdade e conseqüente conflito, perdendo a funcionalidade da valorização e não atingindo os objetivos.

### 3. PRODUTIVIDADE

O conceito de produtividade diz que se trata da execução de uma mesma atividade ou volume de produção com uma quantidade reduzida do que se torna necessário para execução dessas atividades. Ainda no conceito de produtividade, pode-se observar que tecnicamente, esta se refere à relação entre output e input de uma organização, sendo aplicada não apenas no processo produtivo, mas em todas as atividades econômicas da empresa, que tem a necessidade de cumprimento eficiente de tarefas relacionadas a atividades que não sejam a atividade fim da organização, para que esta atividade fim não seja prejudicada pela ineficiência das atividades intermediárias.

A relação entre a valorização e a produtividade está na satisfação do colaborador em

trabalhar na empresa, ser comprometido com as políticas internas e procedimentos desenvolvidos, relacionando isso às recompensas que terá pelo desenvolvimento de atividades que colaborarão para uma redução de custos que é hoje tudo que as organizações buscam para enfrentar a crise de maneira criativa e com resultados e ganhos a todos, desde diretoria da empresa até o ajudante geral.

Sobre produtividade pode-se dizer que a visão é diferente e muito mais ampla do que apenas uma relação ao processo de produção. Hoje a abordagem de produtividade inclui não apenas o processo de produção em si, mas o sistema produtivo de uma maneira geral e a organização como um todo.

Os gestores começaram a ver que mesmo que se tenha uma eficiência no processo produtivo, se as outras variáveis que atingem direta ou indiretamente a organização não estão alinhadas, podem refletir na produtividade de outras maneiras além de perdas no processo produtivo da empresa, por exemplo:

Se a estratégia de compras de empresa (qualidade, quantidade, relação com os fornecedores, etc.) é inadequada e/ou a sua estratégia e resultados de mercado (logística de distribuição, volume de vendas, *mark-up*, *market share*, relação com clientes, entre outros) são problemáticos, a eficiência de seu processo produtivo pode ficar comprometida, apesar da excelência que possa ter no processo de produção. (MACEDO, 2002, p. 19-20).

A partir dessa visão, mostra-se a influência do capital intelectual nas participações relacionadas a todos os processos produtivos. Desde os funcionários que trabalham fazendo os pedidos, com a racionalidade e a integração com os demais processos, o conhecimento que o pessoal de marketing tem que ter sobre o produto fabricado para oferecer e propagar de maneira eficaz, o pessoal de atendimento à cliente ciente do produto que tem, da qualidade que oferece, enfim, os colaboradores de toda organização que se comprometem visam um bem maior que são os resultados da organização, e o ganho da produtividade na mesma relação de *input* e *output* que sempre houve, mas que com o comprometimento dos colaboradores torna mais rentável a atividade trazendo benefícios a todos.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em todos os conceitos acima explicados consegue-se ver que a valorização do colaborador está intimamente ligada a produtividade devido ao fato do mesmo, quando motivado, capacitado e reconhecido na organização, pode ser diferencial e ferramenta para competitividade no mercado onde a tecnologia não é mais o diferencial, mas o que o colaborador preparado e valorizado pode extrair desta para fazer toda diferença.

Nos mais diversos ramos empresariais, a valorização traz resultados ainda mais imediatistas. São idéias que agregam valor a um ou vários aspectos da organização, é um atendimento especial ao cliente, é o comprometimento com a sua empresa, soluções simples para problemas complexos, entre outras atitudes que possam modificar o comportamento das empresas.

A produtividade no conceito atual que relaciona não apenas a parte de produção, mas a tudo que engloba as atividades da organização, desde a entrada de insumos até a agregação de valor e a entrega do produto final, no atendimento ao cliente, na capacitação de recursos humanos, na prestação de serviços, no planejamento estratégico, no controle financeiro e orçamentário, enfim a organização como um todo, mostrando assim a importância da valorização do capital intelectual e os reflexos da mesma na execução de suas funções de maneira motivada e comprometida, ganhando nas atividades intermediárias, tempo e redução

de custos e trazendo para organização resultados que por muitas vezes são partilhados entre organização e os colaboradores que lutaram para alcançar os resultados propostos pela empresa.

## **REFERÊNCIAS**

- CHIAVENATO, I. *O Capital Humano das Organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MACEDO, M. de M. Gestão da produtividade nas empresas. A aplicação da produtividade sistêmica permite determinar o valor adicionado ao processo produtivo. *FAE BUSINESS*, n.3, p. 18-22, set.2002
- NUNES, P. *Ciências econômicas e empresariais: conceito da pirâmide de Maslow*. 2007. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/piramidemaslow.html>. Acesso em 27/05/2009).