

MOTIVAÇÃO E SUAS CONSEQUÊNCIAS NO AMBIENTE PRODUTIVO

Camila Lopes Ferreira (UTFPR) cmilalf@bol.com.br
Dr. Luiz Alberto Pilatti (UTFPR) pilatti@utfpr.edu.br
Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Resumo:

Este estudo foi desenvolvido com o intuito de verificar o que as empresas estão fazendo para motivar seus funcionários e como estes respondem a esses estímulos. Esta análise é relevante pelo fato da motivação estar relacionada com os profissionais de qualquer empresa. Para tanto, os acadêmicos que trabalham em indústrias dos cursos superiores de Tecnologia em Alimentos, Tecnologia em Automação Industrial e Tecnologia em Fabricação Mecânica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa responderam a um questionário. Os resultados da pesquisa com os acadêmicos que já atuam no campo profissional mostraram que nem todas as empresas adotam alguma estratégia para motivar seus funcionários; e, aquelas que adotam nem sempre conseguem essa motivação. O ser humano é bastante complexo e descobrir as suas expectativas é realmente difícil, mas as organizações que se preocupam com a realização profissional de seus colaboradores, com certeza, conseguem atingir de maneira mais fácil seus objetivos.

Palavras chave: Motivação; Estratégias para motivar; Realização profissional.

1. Introdução

Um dos questionamentos que perturba todas as empresas, independente do ramo que atuam, é: “Como motivar meus funcionários?”

Grande preocupação em todas as organizações e em todos os níveis administrativos, a motivação tem sido cada vez mais valorizada como uma estratégia valiosa para a conquista de novos mercados rumo à qualidade e ao aumento da produtividade.

“[...] não existe conhecimento sem a presença humana e, conseqüentemente, não existe inovação sem a atuação ativa do ser humano, isto é, podemos propor que o homem jamais será superado pela tecnologia que criou.” (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003)

Nesse contexto podemos concluir que mesmo dentro deste ambiente cada vez mais competitivo, o acesso a novas tecnologias é possível a todos.

Segundo Terra (2003), “Tecnologias estão ao alcance de todos, porém o capital intelectual não está à venda, não pode ser comprado, precisa ser desenvolvido e mantido com políticas adequadas de retenção de talentos.”

O que diferencia uma empresa da outra, são as pessoas que nela trabalham, as quais precisam estar comprometidas com resultados e motivadas para caminharem por novos processos.

Para Manãs (2001), “O que mais assusta é assistir às transformações incríveis que o mundo atravessa e estar cercado por pessoas, dentro das organizações, que de maneira impassível olham, incrédulas, sem nenhum manifesto sequer, por menor que seja.”

Os resultados através de pessoas motivadas são os caminhos rumo à sobrevivência de qualquer empreendimento. O mercado de trabalho está exigindo cada vez mais profissionais que criem, ousem, inovem, vençam os desafios, tenham entusiasmo em tudo àquilo que fazem. Mas, infelizmente, ao mesmo tempo em que querem e precisam disso tudo, esquecem-se que as pessoas agem em função de suas forças e vontades interiores.

Para Cavalcanti (2001), “Conhecimento, inovação e empreendedorismo formam, assim, um tripé indissociável para o sucesso das organizações na sociedade do conhecimento.”

Todas as pessoas são levadas a comportar-se de determinada maneira em função de seus objetivos. Geralmente, atribui-se esses comportamentos à motivação. É através de impulsos e desejos que se procura, por exemplo, alimento, sexo, riqueza, relações sociais, realização profissional e assim por diante.

A motivação pode ser encarada como a força interna que impulsiona, regula e sustenta todas as ações de qualquer pessoa. Contudo, é evidente que motivação, sendo um fator interno, não pode ser estudada diretamente. Pode-se conhecer a sua existência a partir da observação do comportamento dos indivíduos, atribuindo-se uma base motivacional a todos os tipos de comportamentos, acompanhados por sentimentos de impulso e desejo.

As pessoas não podem perceber a motivação de forma simplista, visualizando-a como se fosse um ingrediente básico que dependesse somente de fatores estruturais como remuneração, benefícios, entre outros. É preciso uma reflexão muito maior sobre o processo motivacional do ser humano, para que seu conceito não seja mal interpretado e, conseqüentemente, mal utilizado.

Este estudo tem como objetivo fazer um levantamento das estratégias usadas em diversas organizações da cidade de Ponta Grossa, bem como ver o outro lado da motivação: estas estratégias adotadas estão realmente alcançando o efeito desejado? Os profissionais sentem-se motivados e estão trabalhando com um empenho maior?

2. Motivação na teoria

2.1 As organizações nos dias de hoje

As organizações têm que se adaptar ao processo de transformação que está acontecendo nos últimos anos e cada vez mais rápido. Geralmente, enfrentam sérios conflitos, resistências e dificuldades para processarem a mudança.

Seu ritmo de modernização quase sempre é desnivelado, isto é, acelerado em alguns setores e lento em outros, o que obriga a organização a conviver com o velho e o novo, com o passado e o presente.

É importante ressaltar que as organizações incluídas nesse processo de modernização são aquelas que realmente estão submetidas a uma intervenção de desenvolvimento organizacional, que identifica e questiona suas estruturas básicas, seus processos e, muitas vezes, a própria estratégia do trabalho, buscando alternativas inovadoras em todos os campos de atuação empresarial.

Incorporam em sua filosofia empresarial, princípios, valores, políticas e estratégias adequadas para atuarem num ambiente mutável; são empenhadas em orientar o seu futuro, não se preocupando apenas com as oportunidades imediatas do momento presente.

Segundo Manãs (1993), “[...] a necessidade de ser competitivo, de manter-se vivo ou de atirar-se e manter-se à frente dos concorrentes é a noção fundamental da freqüente procura da inovação.”

O principal é que estas organizações têm consciência de que seu principal ativo são as pessoas que nela trabalham.

A importância dada aos profissionais também sofreu alterações ao longo do tempo. Antes o empresário via o trabalhador como um operário, o qual tinha que retribuir o seu salário trazendo o maior lucro possível para o empregador. Hoje, o empresário continua querendo obter o maior lucro possível, mas dando um valor maior aos seus funcionários.

Deixou-se de perceber o operário apenas como uma máquina, sendo visto agora como um colaborador do processo produtivo.

Para Sleight (2000), “Nenhuma organização pode se dar ao luxo de ignorar a ferramenta que vitaliza o mundo moderno.” As pessoas são a força maior de qualquer empreendimento.

2.2 O fator humano nas organizações

Uma das mais poderosas ferramentas de transformação das organizações são as pessoas que nela trabalham, as quais devem conhecer os desafios e os novos paradigmas inseridos no mundo onde a única constante é a mudança.

Os novos referenciais que estão ingressando rapidamente no mundo dos negócios acabam gerando uma revolução nas abordagens tradicionais da empresa, do trabalho e, principalmente, das pessoas.

Para Cavalcanti (2001), “O conceito de capital intelectual refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência, quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. O capital intelectual é um ativo inatingível que pertence ao próprio indivíduo [...]”

Desenvolver a capacidade infinita do homem, conciliar as suas necessidades pessoais e as necessidades organizacionais é o caminho que, cada vez mais, as empresas estão percorrendo para a conquista da excelência.

Na mudança das pessoas ou na mudança da equipe a crença básica é a de que, atuando nesses núcleos, a organização maior é atingida.

Para Fiorelli (2001) “Um desafio básico para o contínuo desenvolvimento de pessoas é identificar o relevante, dentro de extraordinário volume de informações disponíveis.”

Devemos pensar sobre os fundamentos e a reestruturação radical dos processos e da atuação social, atendendo às novas demandas de velocidade, relacionamento e qualidade de vida para construir o novo mundo de trabalho. Pensar é fundamental. Não podemos mais acreditar que a organização só pode funcionar a partir de relações hierárquicas, nas quais a tomada de decisão está no nível mais alto da hierarquia...

Essa concepção merece ser alterada. O que temos hoje, como trabalhadores, são pessoas ativas e vinculadas ao trabalho, são aprisionadas a crença de falta de poder, de baixa auto-estima e impregnados, principalmente, por uma concepção errônea do que seja a natureza humana.

Atualmente, os valores humanos estão presentes nas formas organizativas em torno do trabalho e da produção. Não importa qual seja a técnica utilizada, desde que as pessoas que fazem parte das organizações sejam a sua base.

O novo empregado deve deixar de simplesmente “tampar garrafas” e passar a desenvolver seu trabalho integrado, sintonizado com a visão do processo, em sua totalidade.

No cotidiano, costuma-se ouvir e conviver com a idéia “nossos funcionários são o ativo mais importante”. Com certeza, as pessoas são o ativo mais importante, embora a maioria das empresas ainda faça pouco para valorizá-las, assim como mantê-las informadas, compreender sua capacidade plena e tornar o desempenho coletivo maior do que a soma dos desempenhos individuais.

Com o objetivo de trabalhar dessa forma, para a criação de um ambiente em que a organização aprenda a aprender e a considerar o conhecimento e o comportamento como um ativo imprescindível, novas medidas internas tornam-se necessárias.

O sucesso organizacional não é embasado em intuição, superstição, sorte e azar ou passe de mágica. E, sim, num somatório de atitudes e comportamentos planejados para que se mantenha no mercado atual.

À organização deve, para Coriat (1994), “[...] caber a tarefa de equilibrar os interesse dos empregados e os interesses dos detentores de capital durante um processo de decisão em que cada um se faz ouvir.”

Em função disso, nada mais importante do que se estudar o comportamento das pessoas que fazem parte das organizações, mesmo sendo uma das áreas de pesquisa mais complexas: o estudo do comportamento humano – seja dentro ou fora das organizações.

2.3 Motivação

“Nossa compreensão da motivação humana aumentou substancialmente durante as últimas décadas. As teorias simplistas de que o homem trabalhava primariamente por dinheiro ou por gratificação social foram substituídas por teorias mais complexas sobre a natureza humana.” (KOLB et. al.)

Através da história, houve muitas tentativas no sentido de se chegar a saber em profundidade o que é que realmente motiva as pessoas, o que é que na natureza dos seres humanos os fazem comportarem-se de determinadas maneiras. A motivação procura explicar porque as pessoas se comportam de determinada maneira.

As pessoas fazem o que fazem não pelos outros, mas por elas próprias. Todos têm razões internas que justificam seu comportamento.

Portanto, se faz necessário ter uma visão de como a motivação vem sendo estudada, seus fatos principais, para poder compreender como ela está sendo interpretada hoje.

Antes da Revolução Industrial, ninguém se preocupava com os problemas de motivação dos empregados. As unidades de produção eram pequenas e as técnicas de produção muito simples.

Quando a indústria cresceu, com o aumento de capital, fábricas, maquinários, começou-se a visar um aumento de produtividade. O trabalhador passou a ser outro elemento do processo de produção. E acreditou-se que o melhor incentivo seria o dinheiro dentro da concepção do “homo economicus” de Taylor na administração científica.

O empregado começou a ser pago em função da produção, com salários adicionais. No entanto, os empregados perceberam que não podiam produzir além de certo nível, pois não podiam exceder às demandas do mercado.

As verdadeiras complexidades da motivação humana começaram a aparecer com Elton Mayo, o qual através de experiências, comprovou que os empregados buscavam mais do que dinheiro no trabalho e necessitavam de outros estímulos.

Para Teles (1981), com experiência de Elton Mayo chegou-se a conclusão de que o comportamento do homem “[...] é uma resposta àquilo que percebe e vê na empresa, à imagem que tem de sua organização.” Verificou-se que os empregados desejavam pertencer a um grupo e serem considerados como membros significativos do mesmo. Quando os trabalhadores conseguem um sentimento maior do valor pessoal, participam da decisão que afetam seu trabalho. O “homo economicus” foi substituído pelo “homem social”.

E o homem social age em função de sua motivação.

Para Megginson e Mosley (1998), “Motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.”

Já, segundo Kwasnicka (1990) “Motivação é o processo de mobilização de energia. Isto ocorre com cada indivíduo. É alguma coisa interna ao indivíduo.”

Para Kwasnicka (1990):

Motivação é uma filosofia que deve ser emanada de cima e espalhada para toda a organização. Essa filosofia é descoberta sobre as necessidades e desejos de cada empregado e é a engrenagem criadora do ambiente que o permite dedicar-se, como indivíduo, à tarefa de melhorar seu desempenho.

Existe uma crise de motivação na maioria das organizações, e os sintomas são evidentes: baixa produtividade, problemas de qualidade, altos índices de absenteísmo, entre outros.

Em muitas organizações, a conversa entre seus funcionários é sobre o que pretendem fazer em suas horas de folga e quanto tempo falta para a aposentadoria. Frases como: “Hoje é segunda, de novo!”, “Graças a Deus, já é sexta!”, “Não vejo a hora de entrar em férias!”; isto significa que as pessoas são preguiçosas ou realmente não gostam de trabalhar? Certamente que não.

Ao contrário, as pessoas de todos os níveis de habilidades e responsabilidades, estão ansiosas por uma oportunidade de mostrar um bom desempenho e contribuir positivamente no seu trabalho. Eles simplesmente precisam de um tipo de motivação diferente da que existe atualmente na maioria das organizações.

Para Ward (1998), “Tudo o mais permanecendo constante, se as pessoas estiverem altamente motivadas a obter resultados, administrá-las será uma tarefa que exigirá menos esforço...”

Essa visão é responsável pela importância de se dá à motivação.

Deve-se mostrar ao profissional o quanto o seu trabalho é importante para o desenvolvimento da empresa na qual trabalha, deve-se ver o trabalhador como alguém que tem e investe o seu conhecimento. Esse conhecimento deve ser investido sabiamente pra que haja um bom retorno tanto para a organização quanto para o trabalhador.

Esse investimento corre por conta do trabalhador e não da empresa, pois é ele quem o possui e quem deve decidir onde, quando e como deve aplicá-lo. Como não poderia deixar de ser e como em qualquer tipo de investimento, alguns saberão investir mais e com maior eficiência que outros.

É aí, mais uma vez, que entra a motivação, tentando despertar em cada funcionário um estímulo a mais do que ele já possui.

Segundo Minicucci (1992) “Em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitos obtêm pouca satisfação pessoal em seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade.”

Vemos muitas pessoas não comprometidas com a empresa, não desempenhando suas atividades com eficiência, procurando novas oportunidades de trabalho, buscando sempre a sua realização profissional. Varia de empresa para empresa a forma que será escolhida para tentar reter esse funcionário, seja através de recompensas financeiras, benefícios, participação nos lucros, assistência médica, planos de saúde, entre outros.

Em outras palavras, motivar para a empresa é a estratégia que a mesma utiliza para premiar seus colaboradores pelo seu investimento.

Motivar é incentivar, estimular, induzir ou até mesmo provocar uma pessoa a agir de determinada forma. Essa preocupação em motivar os funcionários para que eles atinjam objetivos organizacionais deve levar em consideração, antes de tudo, a compatibilidade entre estes e sua realização pessoal. Um funcionário realizado profissionalmente contribuirá muito mais na consecução das estratégias empresariais.

“Para motivar não é preciso usar palavras, basta criar condições tais que mobilizem o empregado como pessoa, como realizador que é, como ser responsável que deseja ser, como ser social, justo e produtivo que é.” (TELES, 1981)

2.4 A tendência da valorização humana

Para Mota (1999), “[...] acreditar na existência da melhor maneira de se fazer alguma coisa ajuda a desenvolver uma postura otimista com relação à vida e ao trabalho.”

Para a valorização do ser, inicialmente se faz necessário cultivar na organização empresarial a premissa de que as pessoas buscam de alguma forma a realização pessoal e que o trabalho apresenta um dos meios para essa realização.

Um dos fatores geradores desta dificuldade é a visão unilateral do trabalho considerado apenas pelo seu objetivo econômico. O empregado é sempre o último componente da organização a ser reconhecido, porque é considerado o único componente descartável e facilmente substituível.

Segundo Dutra (2004), a grande dificuldade é estabelecer um padrão para avaliar todos os seus subordinados. Deve-se buscar a equidade para avaliar as pessoas, analisando, segundo ele:

- a contribuição de cada um para a organização;
- ter esse padrão aceito por todos como justo e adequado;
- ser coerente e consistente no tempo;
- ser simples e transparente para que todas as pessoas possam compreendê-lo e a ele ter acesso.

Os profissionais, na visão de Kanaane e Ortigoso (2001), devem ter “Automotivação: entendemos que somente por meio do propósito constante em perseguir objetivos com energia, entusiasmo, persistência, otimismo, mesmo diante de situações dificultadoras, o indivíduo ampliará suas condições de sair do lugar comum [...]”

Os empregadores terão que acreditar que os trabalhadores, como seres humanos, buscam de alguma forma a realização, e que são capazes de se empenhar positivamente no trabalho.

Somente baseados nesse contexto é que poderão visualizar outros caminhos e implementar alternativas criativas que combinem reconhecimento, realização e satisfação.

O poder hierárquico terá que ser sustentado pelo poder da influência, pela capacidade de relacionamento interpessoal e pelo respeito às competências requeridas pelas

responsabilidades dos cargos. A relação “mandar-obedecer” terá que ser substituída pela interação da experiência, pelo diálogo, pela participação e pelo comprometimento com os resultados esperados pelo trabalho.

Para Davenport e Prusak (2003), “Uma tensão saudável entre conhecimento e ação é a chave do sucesso organizacional (e, provavelmente, também do sucesso individual).” O profissional tem que saber trabalhar em equipe, gerenciar atividades, controlar processos, entre outras atividades.

Para que o profissional visualize seu papel dentro da organização ele também precisa estar sendo avaliado constantemente.

Para Minicucci (1992), “A avaliação implica julgamento de valor. Quando julgamos o desempenho de um empregado, temos de verificar se aceitamos ou não esses resultados e se os indivíduos atingirão o que dele se esperava.”

Para Fiorelli (2000), “Não há desenvolvimento sem mudança, no sentido de crescimento do indivíduo.”

As pessoas buscam ser reconhecidas e é através desse reconhecimento, dessa valorização do ser humano, que se pode alcançar bons resultados na produtividade das empresas.

“A ascensão de funcionários capazes e motivados é uma feliz combinação de seu trabalho profissional com a disposição das empresas em investir na prata da casa.” (CARVALHO e NASCIMENTO, 2004)

Para finalizar, Moscovici (2001) acredita que: “Quando há interesse para as tarefas tudo se faz melhor. Não basta saber fazer, é preciso querer fazer. Um trabalhador competente, e até com experiência, não apresentará necessariamente o melhor desempenho. A motivação é um diferencial do sucesso.”

3. Metodologia

Esse estudo foi desenvolvido baseado na técnica de pesquisa, a qual segundo Cervo (1983), “parte de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução.”

Dentre os tipos de pesquisa, o escolhido foi a pesquisa descritiva. Para Barros e Lehfeld (1986), “Neste tipo de pesquisa não há a interferência do pesquisador, isto é, ele não manipula o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos.”

Dentre os subtipos de pesquisa descritiva, optou-se pela pesquisa de campo, “[...] onde o observador coleta os dados diretamente no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos.” (BARROS e JEHFELD, 1986)

Para levantamento dos dados foi aplicado um questionário a 182 alunos dos cursos superiores de Tecnologia em Alimentos, Tecnologia em Automação Industrial e Tecnologia em Fabricação Mecânica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Ponta Grossa.

Este questionário tinha dois aspectos a serem estudados:

- em primeiro plano, as estratégias que as empresas estavam adotando com o objetivo de motivar seus funcionários; e,
- em segundo plano, as conseqüências dessas estratégias no comportamento dos funcionários.
-

4. Apresentação dos resultados

O primeiro questionamento foi feito para verificar se os alunos estavam trabalhando ou não, onde se chegou à conclusão que:

- 45,0% dos alunos do curso de Tecnologia em Alimentos trabalham. Deste total, 26,8% são estagiários e 73,2% são funcionários.
- 80,8% dos alunos do curso de Tecnologia em Automação Industrial trabalham. Deste total, 28,6% são estagiários e 71,4% são funcionários.
- 76,1% dos alunos do curso de Tecnologia em Fabricação Mecânica trabalham. Deste total, 20,4% são estagiários e 79,6% são funcionários.

Através desta resposta pode-se constatar que 67,3% do total dos alunos questionados já fazem parte do mercado de trabalho.

Para se ter uma idéia do tempo que os mesmos já estão inseridos neste mercado, apresenta-se os seguintes resultados: tabela e a mesma, conforme exemplificado a seguir.

Tempo que o profissional está trabalhando na empresa	Tecnologia em Alimentos	Tecnologia em Automação Industrial	Tecnologia Fabricação Mecânica
Menos de 1 ano	33,3%	25,0%	17,4%
De 1 a 2 anos	18,0%	20,0%	15,2%
De 2 a 3 anos	20,5%	10,0%	17,4%
De 3 a 4 anos	2,6%	5,0%	8,7%
De 4 a 5 anos	7,7%	5,0%	8,7%
De 5 a 6 anos	5,1%	5,0%	4,4%
De 6 a 7 anos	5,1%	5,0%	8,7%
De 7 a 8 anos	5,1%	5,0%	-
De 8 a 9 anos	-	10,0%	13,0%
De 9 a 10 anos	-	5,0%	2,1%
Mais de 10 anos	2,6%	5,0%	4,4%

Tabela 1 – Tempo que o profissional está atuando no mercado de trabalho

Percebe-se que os empregados não estão inseridos há muito tempo no mercado de trabalho e não apresentam motivação para desempenhar as suas atividades, visto que não estão realizados profissionalmente como apresentam os resultados a seguir:

- Apenas 31,3% dos profissionais sentem-se realizados profissionalmente com suas atividades.

Outro item analisado, segundo as respostas, é que:

- Somente 44,9 % das empresas adotam alguma estratégia para tentar motivar seus funcionários.

Entre as estratégias observadas pelos trabalhadores, tivemos o seguinte resultado:

Estratégias adotadas pelas empresas para motivar seus funcionários	Frequência
Participação nos lucros	40,9%
Treinamento	36,3%
Plano de carreira	9,0%
Objetivos desafiadores	2,3%
Prêmios	2,3%
Disponibiliza um tempo para estudo	2,3%
Investe no lazer	2,3%
Liberdade nas atividades	2,3%
Investe na qualidade de vida	2,3%

Tabela 2 – Estratégias adotadas pelas empresas para motivar seus funcionários

Após a aplicação destas, ainda nota-se que os funcionários não respondem ao esperado. Por

exemplo:

- 43,9% dos funcionários acham que estas estratégias motivam o seu comportamento.
- Quando se perguntou sobre o que eles achavam sobre a motivação dos colegas de trabalho, a situação é praticamente a mesma; pois, segundo a visão dos questionados, apenas 43,1% dos seus colegas de trabalho se sentem motivados.

Para esses funcionários o que motivaria o seu comportamento seria:

O que motivaria...	Frequência
Salário maior	31,6%
Reconhecimento	27,4%
Relacionamentos melhores na empresa	14,7%
Ambiente de trabalho	8,4%
Plano de carreira	7,4%
Incentivo	6,3%
Novos desafios	2,2%
Lazer	1,0%
Prazer nas atividades	1,0%

Tabela 3 – O que os funcionários julgam que os motivaria profissionalmente

Pode-se perceber que por mais que a empresa adote participação nos lucros, o que os funcionários realmente queriam era um salário maior.

Outra questão importante, é que não é só a recompensa financeira que o funcionário deseja, ele quer, também:

- ser reconhecido pelo seu trabalho;
- ter um bom relacionamento entre as pessoas com as quais trabalha;
- ter um ambiente de trabalho agradável;
- crescer dentro da empresa;
- ser incentivado sempre;
- ter novos desafios a serem vencidos;
- ter momentos de lazer proporcionados pela empresa; e,
- sentir prazer naquilo que ele faz.

5. Considerações finais

Com o resultado da pesquisa, observa-se que as empresas que buscam motivar seus funcionários, muitas vezes não conseguem este resultado. Não basta aplicar estratégias, tem-se que saber como aplicar e que tipos de estratégias trarão maiores resultados, não sendo utilizadas como forma de controle, e sim, de valorização e estímulos.

Tratar as pessoas como adultos capazes, como parceiros, com dignidade, com respeito. Tratar as pessoas, não como forma de ganho de capital, mas como fonte principal de ganhos de produtividade.

O bom desempenho da produtividade nas organizações se dá pelo estímulo da motivação e entusiasmo dos empregados em todos os níveis, valorizando sua criatividade e inovação sem deixar de reconhecer suas limitações.

Difícilmente se encontrará um assunto que seja mais presente nas organizações do que a motivação de seus colaboradores. Faz-se necessário, ainda, deixar claro que não se trata de mimar, mas de um respeito inflexível pelo indivíduo e uma disposição para treiná-lo, estabelecendo expectativas claras e racionais para ele, oferecendo-lhe autonomia prática para manifestar-se e contribuir diretamente para a realização de seu trabalho.

Um trabalhador comprometido com o seu trabalho é objeto de desejo de qualquer organização, pois valoriza o que faz, preocupa-se com os resultados e tem um melhor desempenho.

Para isso, é necessário proporcionar-lhe oportunidades de crescimento dentro da empresa, reconhecimento e a chance de aprender e adquirir novos conhecimentos, para que a partir daí, envolva-se mais com o trabalho e comprometa-se com a organização gerando assim, estratégias vencedoras.

Resumindo, para alcançar a produtividade e a recompensa financeira que a acompanha, deve-se tratar os seres humanos da empresa como seu mais precioso bem.

Referências

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Um guia para a inicialização científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CAVALCANTI, M. GOMES, E. PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

DAVENPORT, T. H. PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOLB, D. A. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

MANÃS, A. V. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2001.

MAÑAS, A.V. **Gestão de Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Érica, 1993.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1992.

MOSCOVICI, F. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SLEIGHT, S. **Como usar a tecnologia da informação**. São Paulo: Publifolha, 2000.

TELES, A. X. **Psicologia organizacional**: a psicologia na empresa e na vida em sociedade. São Paulo: Ática, 1981.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

WARD, M. **50 Técnicas Essenciais da Administração**. São Paulo: Nobel, 1998.