

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

## **O CAPITAL HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UTILIZANDO A FERRAMENTA MOTIVACIONAL COMO ATRATIVO E RETENTOR DE TALENTOS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE.<sup>1</sup>**

**William Schnorrenberger<sup>2</sup>, Luiza De Paula Ghisleni<sup>3</sup>, Lizandra Andrade Nascimento<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso realizado no curso de Graduação em Administração de Empresas da URI - São Luiz Gonzaga, elaborado a partir do estágio supervisionado em Gestão de Recursos Humanos.

<sup>2</sup> Acadêmico concluinte do curso de Graduação em Administração de Empresas da URI - São Luiz Gonzaga. E-mail: william.sch@live.com.

<sup>3</sup> Bolsista PIBID, acadêmica do curso de Graduação em Matemática (Licenciatura) da Unijuí. E-mail: luizaghis@hotmail.com.

<sup>4</sup> Professora orientadora. Mestra em Educação nas Ciências (UNIJUI – 2008). Doutora em Educação (UFPEL – 2015). E-mail: lizandra\_a\_nascimento@yahoo.com.br

### **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho acadêmico visa a explanação, bem como a reflexão e consequente análise, dos fatores motivacionais como uma alternativa inteligente para atrair e reter talentos em uma organização de pequeno porte situada no contexto local e regional, em contraponto aos tradicionais e já exauridos fatores financeiros. Tal estudo foi aplicado no caso da empresa Goodsys Informática LTDA. EPP, localizada no município de São Luiz Gonzaga - RS e responsável pelo suporte prestado aos softwares de gestão comercial que a mesma comercializa. O principal aspecto norteador da pesquisa relaciona-se à percepção de que incentivos salariais não sustentam um clima, tampouco um quadro motivacional adequado, por muito tempo. É o que entende Gil (2014, p. 46) ao afirmar que "a evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial [...]. Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal". Sendo assim, os objetivos desse estudo estão calcados na compreensão e avaliação dos impactos que a rotatividade tem sobre os colaboradores e gestores, bem como suas influências na motivação individual – tida esta como um processo exclusivamente intrínseco –, e também na reflexão que visa a criação de estratégias motivacionais como uma ferramenta para reduzir os efeitos da rotatividade e gerar um diferencial competitivo na recém referida empresa.

### **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para a realização do presente documento acadêmico baseou-se em uma pesquisa bibliográfica prévia nas bases teóricas pertinentes à temática, bem como na pesquisa de campo, descrita por Severino (2007, p. 123) como aquela que se baseia em uma abordagem do objeto/fonte em seu meio ambiente próprio, aplicada diretamente sobre uma amostra de 10 colaboradores, constituintes do setor de suporte a softwares de gestão comercial da empresa Goodsys Informática LTDA. EPP. Como o estudo baseou-se apenas no setor referido da

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

organização, os dados levantados perfizeram um total de 100% do público-alvo da pesquisa. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista estruturada, baseada em questionários com perguntas fechadas e uma abordagem quali-quantitativa. Já a técnica empregada na análise dos dados obtidos foi a tabulação em editor de texto, planilhas e gráficos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Discutir a questão da motivação sem recorrer a clichês implica em reconhecer o capital humano como diferencial competitivo nas organizações e compreender que assegurar condições de trabalho satisfatórias contribui para que haja qualidade de vida no trabalho. Chiavenato (2009, p. 51) argumenta que "as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento". Outra constatação do presente estudo é a de que é necessário considerar as peculiaridades dos indivíduos que integram as equipes, pois cada um, com sua motivação particular, deve ser abordado de maneira particular para que, ao final, a organização possa contar com um sistema coeso e voltado aos mesmos objetivos, com a mesma força e a mesma contrapartida. A motivação é um processo intrínseco que "está dentro de nós [...] e pessoas externas não têm o poder de nos motivar, apenas conseguem estimular, incentivar ou provocar a motivação" (CORTELLA, 2014, p. 70-71). Não se motiva, pois não, um grupo aplicando ferramentas que visem homogeneizar e padronizar comportamentos. Assentar-se nessa ideia é andar na contramão de qualquer noção que trate de um conteúdo sem prescrições exatas. Um processo motivacional volta-se ao combate de um dos grandes desafios contemporâneos: a rotatividade. Compreender as questões de cunho individual pode, ao invés de gerar um processo de demissão, proporcionar a realocação de recursos. Esta é a noção inteligente e sustentável que se busca elucidar com a questão do capital humano, não mais como uma mera engrenagem de um processo fracionado – em alusão às primeiras teorias iniciadas com Frederick W. Taylor e a Administração Científica –, mas como um aglomerado de competências e peculiaridades que conferem ao todo sua identidade e seu poderio de mudança.

Por consequência da metodologia aplicada, seguindo o rigor científico exigido, foi possível identificar o contraponto existente na visão que está presente entre os colaboradores e gestores de uma organização de pequeno porte. A própria obtenção dos resultados trouxe à tona que muitos pressupostos guardam seu teor de variabilidade e incerteza. Em outras palavras, presume-se, pois, que em uma empresa de formação hierárquica reduzida, como é o caso das empresas de pequeno porte (EPP), a distância entre o estratégico (diretor) e o tático-operacional (gerente do setor de suporte aos softwares de gestão comercial e demais colaboradores denominados "analistas de suporte") deveria ser pequena ou quase nula. Contudo, o que os questionários devidamente tabulados e interpretados exibiram foi o contrário: o estratégico mostra-se distante, ou pouco presente, se assim for melhor propor, de quem faz o trabalho. Tal percepção foi obtida sem muitas dificuldades no decorrer da comparação entre as respostas fornecidas pelo gestor em seu questionário e as respostas concedidas pelos colaboradores. Nesse cruzamento de informações e interpretações, de um lado teve-se a visão extremamente otimista por parte do detentor do cargo máximo no que tange à motivação da equipe e à organização como um todo. De outro lado, teve-se a visão dos colaboradores, ora pendendo para assertivas negativas/pessimistas, ora beirando à

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

indecisão/falta de convicção. Pelo decorrer de todas as análises, as faltas de convicção apontaram para um segundo ponto de dissonância e antagonismo nos pontos de vista entre o que a organização visualiza e o que realmente ocorre na prática.

De modo geral, percebeu-se pelos resultados que o ambiente é propício à implantação de ferramentas no sentido de trabalhar a motivação de cada indivíduo e criar um diferencial a mais em relação à concorrência e até mesmo em relação a empresas de porte maior. O aspecto exclusivamente financeiro não se sustenta a longo prazo se outras questões forem desprezadas. Ainda sim, observou-se a resistência dos profissionais com mais tempo na empresa no que tange à abertura ao diálogo, principalmente por conta da já enraizada cultura e do clima constituído. Basta lembrar que a união motivacional de cada um compõe o clima organizacional e que este é apenas uma parte da cultura maior, onde desestabilizações individuais em massa levam à derrocada do clima grupal. Chiavenato (2009, p. 88) categoricamente afirma que o clima organizacional surge em decorrência do conceito de motivação. Enquanto o primeiro atua em nível organizacional, o segundo atua em nível individual. Retornando à esfera das resistências, boa parte destas encontra-se no ponto basilar dos conflitos. Não se está falando em conflitos destrutivos, mas sim naqueles de natureza profissional e voltados à resolução de problemas. Afinal de contas, de acordo com Lencioni (2009, p. 170), "todos os grandes relacionamentos [...] precisam de conflito produtivo para que possam crescer. Isso é verdade no casamento, entre pais e filhos, nas amizades e certamente nos negócios".

A organização ainda trabalha a questão de grupos como sendo organismos indivisíveis, sobre os quais se pode simplesmente exigir um resultado, aplicar ferramentas e aguardar pelas respostas. Aguardando-se este último com tal visão, a surpresa pode não ser agradável. É preciso, pois, que haja, antes de qualquer atitude a ser tomada, antes mesmo de qualquer método a ser aplicado, a consciência da individualidade da qual todos as pessoas estão munidas. Não mais do que uma assertiva óbvia, porém desprezada em muitos casos, "cada uma das pessoas tem uma bagagem inata e experiências vividas ímpares que determinam [...] os diferentes tipos e estilos de personalidade" (BERGAMINI, 2014, p. 86).

Outro fator digno de nota é a estreita relação das constatações com duas teorias-base para a maioria dos estudos comportamentais em se tratando do meio organizacional: a Pirâmide das Necessidades de Abraham Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. A primeira teoria basicamente hierarquiza as necessidades do ser humano em cinco níveis diferentes, onde a satisfação do nível mais baixo leva o indivíduo à busca dos níveis superiores. Essa pirâmide divide-se em dois grandes grupos: as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e as necessidades secundárias (sociais, de estima e autorrealização). A segunda teoria, defendida e devidamente comprovada por Herzberg, propõe a existência de dois fatores: os fatores higiênicos (condições ambientais, salário, instalações, higiene etc.) como apenas contentores de uma insatisfação em sua existência, mas geradores de intensa insatisfação quando não supridos e; os fatores motivacionais (conteúdo do cargo, tarefas e deveres) promovem a satisfação como contentores da ausência de satisfação em sua inexistência e criadores de uma intensa satisfação/motivação em sua plena disposição. Em síntese, as respostas criaram (e na verdade não mais do que confirmaram) que apenas os fatores de cunho ambiental (mobiliário, higiene, espaço,

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico

**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

instalações sanitárias e temperatura) estavam garantindo um nível de assertivas positivas alto. Contudo, com base em Herzberg, estes são apenas os chamados fatores higiênicos, que apenas evitam a criação da insatisfação, mas em momento algum, mesmo que plenamente atingidos, conseguem criar algum tipo de satisfação (CHIAVENATO, 2009, p. 55). Entende-se, então, que a empresa não está fazendo nada mais do que sua obrigação. Naturalmente, seria um quadro ainda pior aquele que contasse com a deterioração visível até mesmo desses condicionantes básicos. Destarte, o que falta é a criação de condições que abram portas para a valorização dos fatores motivacionais, segundo os quais o indivíduo poderia alcançar a realização pessoal e garantir a satisfação de anseios não mais meramente fisiológicos.

O que determina um clima passível de alteração e inclinação às questões motivacionais é o anseio de cada um, atrelado este ao envolvimento na maioria das vezes amigável entre todos e a existência do respeito como pré-requisito para o estabelecimento de relações sociais civilizadas e garantidoras do mínimo de dignidade que se pode esperar. O panorama atual, verificado a partir dos dados coletados nas entrevistas, demonstra certa apatia, pouca aproximação do nível estratégico com o tático-operacional e poucas oportunidades para a criação de discussões, conflitos produtivos e a valorização de cada pessoa no sentido de desenvolver nela o sentimento de ser única e passível de uma contribuição maior nas decisões e nos reflexos destas encontradas. Contudo, como já foi mencionado, há bases, vontade e abertura para o início de um processo extenso e certamente difícil. Neste ponto é que o papel da universidade como transformador da realidade local surge como alternativa viável, podendo contribuir por meio da utilização das bases teóricas da gestão de pessoas para o aprimoramento dos aspectos motivacionais.

## CONCLUSÕES

Entende-se, por conseguinte, que o estudo desenvolvido tem caráter primordial não só para a empresa em questão, mas para o contexto local e regional por completo. Por tratar-se de uma temática sobre algo extremamente subjetivo – o ser humano –, chega-se ao final sem receitas prontas ou prescrições datadas. Seria de um equívoco imensurável padronizar qualquer percepção e resposta, sob pena de contradizer ao próprio argumento levantado de que é arriscado e incoerente criar padrões de maneira deliberada. Tem-se uma valiosa ferramenta de reflexão para o diagnóstico e posterior ação. Como o caráter do trabalho é transitório e não conclusivo, um acompanhamento posterior já se faz nesse sentido. O início da abertura por parte do estratégico para discussões grupais e individuais mostra-se como o primeiro passo e como uma grande vitória de batalha rumo ao alcance do objetivo maior. Resguarda-se a utilização de preceitos éticos ao abordar os aspectos negativos não como desabonadores de uma imagem, mas como principiantes de uma atitude de mudança e melhora baseada no bem comum. O maior impacto a ser sentido após este percurso investigativo é a reflexão entregue aos gestores com base em uma visão do que realmente acontece. Quebra-se, dessa maneira, paradigmas e elimina-se qualquer possibilidade de a organização continuar sob uma redoma onde tudo funciona de maneira perfeita e sem qualquer revés. Outrossim, o clima mostra-se afetado pela instabilidade motivacional. Entrega-se à organização e à comunidade, por fim, um documento que não só traz resultados para o curto prazo, mas também para um horizonte maior a longo prazo. Deve-se, sem dúvidas, focar na resolução de problemas pela

**Modalidade do trabalho:** Relatório técnico-científico  
**Evento:** XXIII Seminário de Iniciação Científica

criação de conflitos produtivos e com base em discussões grupais e individuais. A médio prazo, constata-se a necessidade de apoio psicológico aplicado, onde os conhecimentos próprios dessa área permitirão o aprofundamento da questão recém germinada e também mais estudos acadêmicos focados nesse caminho do conhecimento.

#### PALAVRAS-CHAVE

Motivação; clima organizacional; rotatividade; aspectos individuais.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORTELLA, Mario Sergio. Educação, Escola e Docência. São Paulo: Cortez, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.

LENCIONI, Patrick. Os desafios das equipes: uma fábula sobre liderança. Tradução de Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.