O SALÁRIO E A MOTIVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SEGUROS NO INTERIOR DA BAHIA

Jocely Santos Caldas Almeida [1]

Thassiane Feitoza [2]

RESUMO

Em um ambiente de mercado globalizado marcado por constantes mudanças, onde se torna imprescindível administrar bem seus recursos humanos para ser competitiva, a organização moderna encontra na atração, desenvolvimento e fidelização de talentos algumas de suas maiores preocupações. Este estudo de caso tem enfoque no salário como fator motivacional em uma empresa de seguros no Município de Serrinha – BA, com o interesse de avaliar o impacto deste benefício na motivação dos funcionários. Assim, o presente trabalho busca analisar os fundamentos teóricos sobre motivação e salário a fim de embasar pesquisa empírica desenvolvida em uma empresa de seguros localizada no município de Serrinha, interior da Bahia. E para tal utilizou-se como metodologia uma pesquisa exploratória que valeu-se de uma análise bibliográfica e, em seguida foi realizada uma pesquisa de campo com a aplicação de questionário para os funcionários da empresa de seguros. Com base na pesquisa constatou-se que embora algumas organizações desejem que possam empregar somente as habilidades ou cérebro de uma pessoa, elas realmente estão empregando a pessoa como um todo, em lugar de certas características apenas.

PALAVRAS-CHAVES: Motivação; Salário; Satisfação profissional.

ABSTRACT

In a globalized market environment characterized by constant change, where it becomes imperative to manage their human resources and to be competitive, modern organization is the attraction, development and retention of talent some of their biggest concerns. This case study focuses on earnings as a motivational factor in an insurance company in the City of Serrinha - BA, with interest to assess the impact of this benefit on employee motivation. Thus, this paper seeks to analyze the theoretical foundations of motivation and salary in order to base empirical research developed in an insurance company located in the municipality of Serrinha interior of Bahia. And this was used as an exploratory research methodology that drew on a literature review and then we conducted a field survey with a questionnaire for employees of the insurance company. Based on the research it was found that although some organizations may wish to employ only the skills or brain of a person, they really are employing the person as a whole rather than only certain characteristics.

KEYWORDS: Motivation, Salary, Job satisfaction.

---

[1] Administradora. Especialista em Administração – UEFS. Mestre em Ciências Política, Universidade Lusófona de Portugal. Mestranda em Administração , UNIFACS. Professora da UNEB – Universidade do Estado da Bahia. Email: jocely.almeida@gmail.com ; jcaldas@uneb.br

[2] Administradora. Graduada pela UNEB. Email: hthassiane7@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Em meados da década de noventa, começaram a surgir estudos analisando o desempenho dos profissionais e cruzando os dados de suas habilidades técnicas com suas competências comportamentais. Na maioria das organizações, as recompensas são vistas como as melhores formas de incentivo e motivação para o trabalhador.

Para analisar como esses trabalhadores se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Logo, o aumento dos estudos da motivação no ambiente organizacional ocorre pela possibilidade de atender o sonho dos administradores de criar um elemento alavancador, um combustível que mantenha o homem trabalhando, conforme as expectativas da organização.

É difícil definir exatamente o significado de motivação, pois esse tem sido utilizado com diferentes significados, mas de modo geral, motivo é aquilo que leva a pessoa a ter uma determinada conduta. Motivação é algo que vem de dentro de você, é uma luta constante para atingir determinados objetivos pessoais, é uma fonte inesgotável de energia impulsionadora que leva o ser humano a agir e seguir uma direção.

Cada ser humano possui uma necessidade individual, ou seja, os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, e para estar motivado, é necessário que haja uma necessidade, seja fisiológica, seja de segurança, social, de estima ou de auto realização. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, vão surgindo outras mais elevadas.

Assim, o presente trabalho busca analisar os fundamentos teóricos, sobre motivação na Pataíba Seguros. E para tal utilizou-se como metodologia a análise bibliográfica, e uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário para 13 funcionários da empresa Pataíba, incluindo os supervisores de vendas e gerentes dos setores administrativo, comercial e recursos humanos.

1 AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

As organizações são constituídas por pessoas. Cada pessoa tem seu comportamento individual, mas as combinações de esforços individuais fazem com que as organizações realizem seus propósitos coletivos.

No início do século XX as pessoas eram consideradas como recursos e tratadas na organização, como máquinas. Hoje o RH tem consciência que as pessoas constituem o principal ativo da organização, por isso é necessário que as organizações estejam atentas aos seus colaboradores. De acordo com Milkovich (2000, p. 19):

> Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização.

Com as exigências do mercado globalizado as organizações se veem obrigadas a buscarem novas formas de gestão para atingir seus objetivos e metas. E logo se percebe que para manter-se no mercado é necessário investir nas pessoas aproveitando e desenvolvendo o capital intelectual, criando condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. Assim, a empresa que possuir gestores que saibam identificar talentos, valorizá-los, atraí-los e escolher bem onde deve atuar dentro da organização, não terá

problemas para serem bem sucedidas, pois dependendo da maneira como as pessoas são tratadas elas podem aumentar ou reduzir forças.
Entende-se assim, que o capital humano é o bem mais valioso de uma empresa, pois é ele que gera o conhecimento e o lucro, ele é a base, e sem base não há estrutura.
Neste contexto, se faz necessário manter/desenvolver nas pessoas o sentimento de motivação a fim de que aquelas possam cada vez mais cumprir suas atividades e manter um bom padrão de desempenho no ambiente organizacional.

2 MOTIVAÇÃO E AS PESSOAS

A motivação é um dos temas mais discutidos nas organizações. Para descobrir aquilo que mais motiva as pessoas no trabalho, precisa-se saber o que verdadeiramente é motivação. Grande parte dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos.
Esta definição é corroborada por Gil (2000, p.202), quando afirma que:

> Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra.

Em uma conceituação mais ampla, que extrapola o ambiente puramente organizacional, vários autores definem motivação. Conforme Minicucci (1995, p. 215) a motivação pode levar você a uma direção de tal forma que você esteja interessado em atingir seus objetivos. Suas bases são direção e persistência, sendo que a direção inicia esse comportamento e a persistência mantém esse comportamento.
Observa-se que a vida sócio emocional das pessoas consiste na busca incessante da consecução dos objetivos propostos antecipadamente em função das forças de seus motivos. Antes de realizarem as tarefas que lhes são propostas as pessoas geralmente pensam o que essa tarefa vai lhe proporcionar. Dubrin (2003, p.110), afirma que:

> A explicação mais simples para a motivação é uma das mais poderosas: as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançar uma meta, porque isso satisfaz uma de suas necessidades importantes. O auto interesse é, dessa forma, uma força motriz.

Entretanto, as pessoas não pensam de formas distintas uma das outras, elas guardam em si a mesma coerência com relação a suas implicações, não havendo diferença acentuada entre elas. As citações acima demonstram que a motivação, leva ao ciclo motivacional, funcionando de maneira repetitiva, entretanto nem sempre ele se completa, pois quase sempre o indivíduo não chega a alcançar a satisfação total ou parcial da necessidade.
Nesse contexto Bergamini e Beraldo (1988, p. 30) descrevem que:

> É importante pois ressaltar, que o conhecimento das diferenças individuais sob a dimensão motivacional é imprescindível para uma convivência harmônica entre as pessoas, ao mesmo tempo em que essa mesma convivência que permitirá conhecê-las. Até porque não se pode esquecer que muitas vezes é através das outras pessoas que se consegue suprir as próprias carências.

Percebe-se dessa forma que uma característica da pessoa motivada que deve ser observada é que ela espera o reconhecimento da sua capacidade de desenvolver a motivação. O desejo de

trabalhar em tal direção é um tipo de necessidade de ordem afetiva que continuamente se relaciona com os valores que as pessoas guardam no seu interior para alcançarem o que desejam.

Assim, na teoria da administração científica de Taylor, por exemplo, considerava-se que o salário era o motivador fundamental e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador. Enquanto Maslow baseia sua teoria da motivação nas diversas necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Observa-se com base na literatura existente que, para manter as pessoas motivadas é imprescindível ter muita sensibilidade para detectar suas diferentes necessidades, bem como dar importância para a variabilidade entre os estados de deficiência que podem ocorrer internamente a um mesmo sujeito.

Quando a pessoa entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. A satisfação de algumas necessidades é temporária, o ser humano se comporta de diferentes formas quando essas necessidades são satisfeitas, frustradas, transferida ou compensadas.

Em seu trabalho, Gil (2000), apresentou a teoria da hierarquia de Maslow, onde cinco sistemas fundamentais de necessidades são dispostos hierarquicamente, capazes de justificar o comportamento humano. São as chamadas necessidades humanas segundo Maslow que são as fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e de auto realização. De acordo com esta teoria, Maslow vê o ser humano como eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades.

De acordo com os pressupostos da Teoria de Maslow, as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de cinco níveis, tendo na base as necessidades fisiológicas, seguidas por necessidade de segurança, estima e auto realização. Assim, uma vez razoavelmente atendidas às necessidades fisiológicas e estabelecida a segurança, é a vez de predominarem as necessidades sociais: participar de grupos, obter a aceitação destes, relacionar-se com o outro. O que determina que os objetivos de ordem social passem a exercer motivação. Mas ninguém se contenta apenas em ser “mais um”. Todos querem ser “alguém”. É a vez das necessidades de estima: amor próprio, autoconfiança, reconhecimento alheio, prestígio, poder, controle e comando, sentimento de utilidade e eficiência etc. Note-se que se tais necessidades não forem satisfeitas positivamente poderão gerar complexos de inferioridade, levando a formas negativas de satisfação: “ser diferente”, agredir, esnobar, discutir. O que importa, então, é a obtenção de estima. Os objetivos que a proporcionam são os verdadeiros motivadores.

Entende-se assim que esta teoria considera o ser humano na sua totalidade e reconhece as diferenças individuais. Ela se destaca ainda por retirar da organização a obrigação de motivar o pessoal, trazendo para as pessoas, a partir das necessidades, esta responsabilidade.

Outra teoria da motivação é a teoria dos dois fatores de Herzberg, nesta teoria existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho que incluem salário, status, segurança no emprego, condições no trabalho e qualidade de liderança. São extrínsecos às pessoas. Fatores motivacionais são intrínsecos e incluem realização reconhecimento, promoção, responsabilidade, possibilidades de crescimento pessoal. Dizem respeito aos sentimentos de auto realização e reconhecimento.

Dubrin, (2003, p. 114), destaca que:

> Segundo a teoria dos dois fatores, somente a presença dos fatores motivacionais leva a um comportamento enérgico mais positivo. Por exemplo, um trabalho desafiador motivará muitas pessoas a exercitar um esforço adicional. Se os fatores intrínsecos, como o trabalho desafiador, não estiverem presentes, o resultado será neutro mais do que negativo e o empregado se sentirá apático mais do que zangado ou infeliz.

Entende-se que as pessoas são elementos fundamentais na organização, por essa razão, dentre os processos de geri-las, as recompensas oferecidas aos funcionários são vistas como fundamentais em termos de reconhecimento pelo seu trabalho prestado ou seu desempenho na empresa. Herzberg acreditava que a motivação aumenta quando o pagamento combina com um motivador, tal como um trabalho desafiador. Tanto os fatores higiênicos como os motivacionais não causam a completa motivação no comportamento das pessoas, por outro lado, as recompensas oferecidas pela empresa influenciam na motivação dos trabalhadores, pessoas infelizes produzem pouco e com baixa qualidade, a tendência é desligarem-se da empresa, faltar com frequência gerando ineficiência, ineficácia e por consequência prejuízo e insucesso. Muitos gerentes pensam que recebendo a remuneração, o funcionário tem que mostrar seu trabalho, seu conhecimento, seu interesse, dedicação e esforço, contudo a teoria de Herzberg acima tem ajudado os gerentes a perceber que o dinheiro nem sempre é o que motiva as pessoas.

Dubrin, (2003), "destaca que um problema importante da teoria de dois fatores é que ela desacentua as diferenças individuais e camufla a importância dos fatores de higiene ao atrair e reter os empregados". Neste contexto, percebe-se que a Teoria da Hierarquia de Maslow, se sobressai no que diz respeito às necessidades dos indivíduos, pois com os fatores de higiene, por exemplo, muitas pessoas se sentem motivados, e na teoria dos dois fatores a maioria das pessoas trabalha basicamente para pagar suas contas, elas perdem o interesse de crescer dentro da organização.

Outra teoria importante segundo Gil (2000) é a de McGregor, a mesma fala que a maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente no comportamento das pessoas na empresa. Por isso, convêm que eles conheçam suas características pessoais, especialmente suas ambições profissionais, antes de tentar motivar os outros. Nesse sentido, torna-se muito útil a contribuição desse teórico, que definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que denominou Teoria X e Teoria Y. Os aderentes da primeira supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e tem como consequência a sua equipe funcionando apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensas. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que os colaboradores encaram o trabalho como satisfatório e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. Como decorrência, os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da Teoria Y costumam compartilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e dar um retorno antes de serem implementadas as mudanças.

As teorias que foram apresentadas não se anulam, pelo contrário, elas se completam, ajudam a entender melhor o profissional dentro da organização, e a trata-lo de forma mais humana, pois o mesmo possui necessidades que precisam ser contentadas.

3 REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS

Muitas empresas hoje pensam que a recompensa do funcionário tem que ser de acordo com aquilo que ele produz, se ele conseguir atingir a meta ou o objetivo que foi estipulado pela empresa. Dessa forma Marras (2002, p. 179), afirma que:

> A remuneração por resultado é a forma mais praticada pelas organizações, no mercado brasileiro atual. Ela objetiva vincular o desempenho à produtividade à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da

> otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa.

Nesse contexto observa-se atualmente que essa forma de remunerar o funcionário é o mais utilizado, pois naturalmente está forçando o trabalhador a desenvolver o seu trabalho melhor, com mais dedicação, pois eles precisam ter um bom desempenho para receber a remuneração que lhe é almejada. Dubrin (2003, p. 156) apresenta que:

> Os incentivos financeiros são mais eficazes quando estão ligados ao bom desempenho. A ligação do pagamento com o desempenho geralmente motiva as pessoas a trabalhar mais e melhor porque age como um reforçador. A abordagem recomendada é fixar o pagamento do empregado a um critério específico de desempenho e ligá-lo diretamente aos resultados de acréscimo de valor para a empresa.

O salário muitas vezes é visto como o principal motivo de estímulo do trabalhador, porém, se este ganha uma determinada remuneração e a mesma aumenta, com pouco tempo aquele aumento não vai mais estimulá-lo a trabalhar. Por isso a maioria das empresas prefere substituir o aumento de salário, por uma bonificação ou premiação sobre as metas alcançadas.
Conforme Bergamini e Beraldo (1988, p. 74) "A recompensa salarial adequada ao desempenho torna-se reforçador positivo de comportamentos desejáveis dentro do contexto de trabalho".
Entretanto as metas estipuladas têm que estar dentro da realidade de cada setor, não podendo ser uma meta fora de cogitação, pois quando os funcionários percebem que aquela meta estipulada está fora da realidade do setor, vai acontecer o contrário que o administrador ou gerente deseja, os funcionários irão ficar desestimulados a buscar aquele objetivo desejado da organização. Bergamini (2002, p. 127) traz a afirmação que:

> Quando alguém se propõe àquilo que seja considerado como impossível de ser atingido pelo fato de não se possuir recursos pessoais para tanto, a sensação de fracasso experienciada pelo sujeito leva ao rebaixamento da autoestima, o que representa uma séria frustação que, em última análise, muito frequentemente precipita um estado interno no qual a autoimagem é seriamente danificada. Estados interiores de permanente auto depreciação acabam por determinar o afastamento das pessoas da realidade na qual vivem, uma vez que essa realidade se torna difícil de enfrentar, pois representa a objetivação e o testemunho do fracasso pessoal.

Há uma análise importante que foi feita no sentido de que as recompensas podem criar problemas. De acordo com Dubrin (2003, p. 160) onde ele alega que:

> O argumento mais pesquisado contra as recompensas financeiras é que elas focalizam demasiadamente a atenção dos funcionários na recompensa, tais como dinheiro ou ações. (Isso segue a lógica da oposição à motivação extrínseca, de modo geral). No processo, os trabalhadores acabam perdendo as recompensas intrínsecas, como o prazer da realização. Em vez de estarem apaixonadas pelo trabalho que realizam, as pessoas ficam excessivamente preocupadas com o tamanho da recompensa.

Um ponto também importante segundo Dubrin (2003, p. 160), é o de Jeffrey Pfeffer, onde explica que as pessoas realmente trabalham por dinheiro, mas trabalham mais ainda para dar um significado às suas vidas.
Ainda empregando uma ideia de Dubrin (2003), ele afirma que as pessoas que trabalham esperam receber, pelo trabalho que desenvolvem, não só a recompensa financeira, mas também o reconhecimento. A combinação ideal é a de um trabalho que remunere bem e seja ao mesmo tempo estimulante, onde o indivíduo esteja satisfeito com o que faz sem precisar se preocupar com o dinheiro, pois o dinheiro é o motivador mais forte quando se têm

problemas financeiros. Outra questão é que, mesmo que as empresas ofereçam um trabalho estimulante, vários benefícios, excelentes colegas, ainda assim elas precisam oferecer um melhor incentivo financeiro para atrair funcionários qualificados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Pataíba Seguros é uma corretora de Seguros que atua no mercado de Empréstimos Consignados e no mercado Segurador Brasileiro com todos os ramos de seguros existentes no País. Foi fundada em agosto de 1996, por um Corretor de Seguros que ocupa hoje, o cargo de Diretor Presidente. O nome Pataíba é uma grande homenagem à cidade onde o Diretor nasceu no interior do Estado da Bahia.

A missão da empresa é garantir a excelência na prestação de serviços de empréstimos consignados e seguros. Atendendo as necessidades dos clientes, desenvolvendo um relacionamento de longo prazo de forma ética. Proporcionando um ambiente interno de elevado nível de motivação, engajamento, prazer e orgulho de fazer parte da empresa.

A pesquisa de campo buscou identificar a motivação dos funcionários através da aplicação de um questionário aos 13 empregados da empresa, sendo que 23% são homens e 77% mulheres.

Na empresa em questão os funcionários recebem seu salário fixo de maneira regular, mensalmente, mas além da remuneração básica, eles ganham incentivos na participação dos resultados obtidos. Quanto mais vendem, quanto mais produzem, mais ganham, e isso faz com que os funcionários trabalhem cada vez mais. Esse incentivo financeiro é dado como um complemento da renda mensal, ou seja, é uma bonificação além do salário.

Bergamini (2002, p. 120) afirma que:

> Haverá uma *reação positiva imediata* a partir do lançamento da ideia de premiação na empresa. Isso faz parecer que os efeitos desejados sejam inquestionavelmente atingidos. Isso ocorre porque, acostumados a receber apenas seus salários mensais, os empregados agora se deparam com uma boa nova: receberão um "algo a mais" pelo mesmo trabalho que desenvolviam antes. Essa reação positiva tem vida curta, persistindo algumas vezes até a segunda ou terceira premiação no máximo. Passada a novidade, o estado de euforia será substituído por considerações bem menos positivas.

Os funcionários possuem metas a serem cumpridas, e ao atingi-las, recebem esse bônus em dinheiro de acordo com aquilo que foi vendido no mês.

Foi questionado se os mesmos se sentem motivados ou desmotivados e o resultado mostrou que 92,3% dos funcionários se sentem motivados na realização das suas atividades no ambiente de trabalho, sendo que dos 12 funcionários que estão motivados 58,33% crêem que existe a oportunidade de crescimento profissional na organização, 33,33 % estão estimulados e acreditam que o desafio os ajuda a serem mais motivados para assim crescer junto com a empresa e 8,33% sentem que o trabalho realizado é reconhecido. Já 7,69% estão desmotivados, pois o relacionamento interpessoal não está bom.

Percebe-se dessa forma que em sua maioria, as pessoas pensam em crescer profissionalmente, é uma motivação intrínseca, o que assegura o que foi escrito por Gil (2000, p.202), quando ele fala que:

> Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra.

Constatou-se que 69,23%, ou seja, a maior parte dos funcionários gosta do que fazem e 23,07% se identificam com o trabalho que realizam. De acordo com os pressupostos da Teoria de Maslow, as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de cinco níveis, tendo na base as necessidades fisiológicas, seguidas por necessidade de segurança, estima e auto realização. Foi questionado aos funcionários da empresa se a remuneração que eles recebem satisfaz apenas as necessidades básicas e o resultado foi que 92,3% afirmam que sim e 7,69% que não.
Para Pontes (1995, p. 81),

> Um dos pressupostos da implantação do programa de participação é o de levar as pessoas a refletirem sobre os processos de trabalho no sentido de buscarem o sucesso contínuo da empresa para qual trabalham, preocupando-se em atingir das metas estabelecidas, assim ganhará a empresa através das melhorias e os empregados, pelo adicional financeiro percebido.

Perguntou-se acerca da satisfação do funcionário com o seus proventos e se ganham abaixo da média do mercado, 84,61% estão satisfeitos com o salário que recebem e 15,38% afirmou que o salário atual estaria aquém do satisfatório. Porém 100% dos funcionários estão cientes que eles não ganham abaixo da média do mercado local.
Dubrin (2003, p. 156) apresenta que:

> Os incentivos financeiros são mais eficazes quando estão ligados ao bom desempenho. A ligação do pagamento com o desempenho geralmente motiva as pessoas a trabalhar mais e melhor porque age como um reforçador. A abordagem recomendada é fixar o pagamento do empregado a um critério específico de desempenho e ligá-lo diretamente aos resultados de acréscimo de valor para a empresa.

Com base em outra pergunta do apêndice, onde foi questionado se os funcionários estão satisfeitos com a função que exercem uma maioria de 84,61% afirmou que sim e 15,38% gostariam de mudar.
Uma questão importante foi saber que a maioria dos empregados da empresa sendo 61,53% se imaginam manter-se no emprego no período de 5 anos e 38,46% não pretendem estar na empresa por mais esse período.
A partir do questionário aplicado, foi possível concluir que os funcionários da empresa em questão se encontram em um nível de satisfação elevado em virtude das ferramentas utilizadas pela mesma, que tem por objetivo o resultado que fora alcançado, que se refere à motivação dos seus colaboradores, que consequentemente traz para a empresa o crescimento dos seus ganhos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, com base na pesquisa, conclui-se que embora algumas organizações queiram desejar que elas pudessem empregar somente as habilidades ou cérebro de uma pessoa, elas realmente estão empregando a pessoa como um todo, em lugar de certas características apenas.
Antigamente as pessoas eram vistas como máquinas e hoje é possível notar que os gerentes começaram a ver seus funcionários como pessoas, que possuem sentimentos, necessidades e precisam de alguma forma de algum estímulo para se motivar. Pessoas capazes de ser cada uma administradores e não simplesmente executores.
Os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas numa análise final, eles todos são parte de um sistema que constrói o todo da pessoa. A habilidade não existe fora de uma bagagem ou conhecimento e para que seja adquirido esse conhecimento muitas vezes o ser humano precisa apenas de uma motivação.

REFERÊNCIAS

BERGAMINNI, Cecília Whitaker e BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. Atlas 1988.

BERGAMINNI, Cecília Whitaker, Estelle M. Morin, Eunice M. L. Soriano de Alencar, Fernando C. Prestes Motta, Hugo Pena Brandão, José Mauro da Costa Hernandez, Maria Ester de Freitas, Miguel P Caldas, Paulo Durval Branco, Rafael Alcadipani. **Gestão Empresarial.** 1. ed. São Paulo, 2002.

BERGAMINNI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores.** 6. ed. São Paulo, 2009.

GIL, Antônio Carlos, **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis dos profiossionais.**1. ed. São Paulo: Atlas 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MILCOVICH, George T. e John W. Boudreau.**Administração de Recursos Humanos.** 1.ed.São Paulo: Atlas 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PONTES, B.R.A competitividade e a remuneração flexível. São Paulo: LTr, 1995.