

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL - REDE DOCTUM DE ENSINO**

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A - CIDADE DE ITABIRA - MG**

Carina Cristina de Souza*

Ana Paula Cota Moreira**

RESUMO

No estudo da Administração a motivação tem sido atualmente, um dos maiores desafios relativos ao gerenciamento de fenômenos comportamentais nas empresas. O presente artigo tem o objetivo de retratar o conceito de motivação e produtividade nas empresas, sua importância e primeiras teorias. Para atender a esse objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso na empresa Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG, com aplicação de questionário para os onze colaboradores e realização de entrevista com o gerente geral da empresa com o intuito de analisar a relação entre a motivação dos colaboradores da empresa Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG e a sua produtividade no trabalho. A pesquisa mostrou que os colaboradores estão satisfeitos com a empresa, todavia uma análise mais detalhada leva a concluir que, estão insatisfeitos com seu gestor. Enfim, espera-se que este projeto possa contribuir para uma melhor reflexão sobre o tema e sua importância para as empresas, e também possa ser de utilidade para outros pesquisadores e empresas, como um material de referência.

Palavras-chave: Motivação. Produtividade. Banco Itaú Unibanco S.A.

1 INTRODUÇÃO

Tempos atrás, a principal maneira de motivar os colaboradores era através de punições, seja elas de natureza psicológica, sob forma de restrições financeiras, ou até mesmo, sob forma de prejuízos de ordem física, em suma, as pessoas eram desvalorizadas em seu ambiente de trabalho. Com o passar dos anos foram

* Graduanda em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade; carinacris@outlook.com.br

** Professora Orientadora. Mestre em Administração; apaulacmoreira@yahoo.com.br

realizados vários investimentos importantes, para que aumentasse a eficiência das indústrias, pois estavam sendo exigidos maiores retornos.

As organizações se tornaram menos individualistas e centralizadas passando a se conscientizar da importância dos funcionários para obtenção de bons resultados. Com isso, quando surgiram as primeiras teorias acerca da motivação que a mesma passou a ser vista como fator marcante para o desempenho dos colaboradores, visto que, a pessoa que trabalha desmotivada não consegue desempenhar sua função e alcançar as metas exigidas eficazmente reduzindo assim os lucros da empresa. O bom relacionamento com os colaboradores é a principal maneira de alcançar os resultados positivos. As lideranças devem ficar atentas aos fatores que levam os colaboradores a se motivarem e para que isso aconteça, os administradores devem incentivar através de diversos recursos, as equipes a buscarem altos padrões de desempenho.

Motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos, ela envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos. Diante disso, para que um indivíduo alcance o que lhe foi proposto é necessário oferecer recursos para suas necessidades no ambiente de trabalho.

Portanto, o presente artigo retrata o conceito de motivação e produtividade nas empresas, sua importância e primeiras teorias através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso na empresa Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG com o intuito de verificar se a empresa motiva seus colaboradores.

Para esclarecer tais fatores, foram citadas várias teorias como, por exemplo: Teoria de Dois Fatores desenvolvida por Frederick Herzberg, Teoria X e Y desenvolvida por Douglas McGregor e Hierarquia das Necessidades desenvolvida por Maslow, que visam conhecer melhor o comportamento do indivíduo dentro da empresa.

Sendo assim, o artigo apresenta o seguinte problema: Como a motivação influencia na produtividade dos colaboradores do Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG?

Tem como objetivo geral: Analisar a relação entre a motivação dos colaboradores da empresa Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG e a sua produtividade no trabalho. Como objetivos específicos: Apresentar as

ferramentas motivacionais utilizadas pela empresa Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG que levam os colaboradores a aumentar a sua produtividade; Identificar as ações tomadas pelo líder para motivar seus colaboradores; Propor ações para melhoria na relação entre motivação dos funcionários da empresa Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG e a sua produtividade no trabalho.

O presente artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: Introdução, um breve histórico, ressaltando os conceitos e tipos de motivação, definição de teorias motivacionais e a importância da motivação nas organizações. Também foi realizada uma pesquisa de campo na empresa Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG, mais especificamente, sobre a identificação dos fatores motivacionais que afetam no desempenho dos colaboradores. Finalmente, relata as considerações finais obtidas através deste trabalho, apresentando os fatores que despertam a motivação dos funcionários, e os fatores que merecem ser ajustados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar as pesquisas bibliográficas realizadas. Onde foram abordados alguns dos principais conceitos relacionados à motivação e produtividade nas empresas.

2.1 Teorias Motivacionais

Segundo Kondo (1994) a motivação trabalha com o coração e a mente das pessoas e isso só é viável quando realizado de forma honesta, desta forma a teoria existe e as ações devem ser apoiadas nelas.

A seguir serão apresentadas algumas das principais teorias desenvolvidas sobre motivação.

2.2 Teoria das Necessidades de Maslow

Para Maslow o comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas, a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja a ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente da coisa extrema ou proveniente do

próprio organismo. Maslow disse que o homem se motiva quando suas necessidades são supridas como a auto-realização, auto-estima, necessidades sociais, segurança e necessidades fisiológicas. Essa teoria da ideia de um ciclo, o Ciclo Motivacional (ROBBINS, 2002)

Maslow (1954) apud Chiavenato (2005), explica que:

a) Necessidades fisiológicas: São as necessidades mais básicas de qualquer ser humano, como a respiração, a sede, a fome e o sexo. Quando essas necessidades não estão satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento da pessoa.

b) Necessidades de segurança: É onde estão os elementos que fazem com que as pessoas possam se sentir seguras em casa, no trabalho, na sociedade. No ambiente organizacional também é muito importante, pois quando há relação de dependência com a empresa, as pessoas precisam se sentir seguras, sem medo de perder seu emprego.

c) Necessidades sociais: São as necessidades de conviver no meio social, de ser aceitos pela sociedade, de construir uma família, de ter amigos e de receber carinho das pessoas em sua volta.

d) Necessidades de estima: São as necessidades que as pessoas têm de se reconhecerem e de serem reconhecidas por outras pessoas, de ter orgulho e admiração de si.

e) Necessidades de auto-realização: Está no topo da pirâmide, significa que a pessoa já satisfaz todas outras necessidades abaixo, e que busca continuar se desenvolvendo, buscando novos desafios durante sua vida.

2.3 Teoria X e Y

McGregor (apud ROBBINS, 2002, p. 153) propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y.

Na Teoria X o trabalho é visto como desagradável para a maioria das pessoas, a Teoria X propugna por práticas organizacionais que induzem o indivíduo

ao trabalho. Já na Teoria Y o trabalho é visto tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis, essa teoria prefere desenvolver ambientes e processos de trabalho que propiciem a participação e o engajamento daqueles realmente envolvidos no desempenho das atividades.

2.4 Teoria de Dois Fatores de Herzberg

Herzberg deu origem à chamada teoria dos dois fatores explicando o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas os higiênicos e os motivacionais. (CASADO, 2002).

Os fatores motivacionais, considerados como fatores intrínsecos, estão relacionados com a melhora do cargo e também com desempenho dos funcionários em realizar suas tarefas. Esses fatores incluem sentimento de realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento. O meio de incentivar os funcionários para estarem motivados seria oferecer novas oportunidades dentro da empresa, traçar objetivos relacionados a eles, fazer uso de suas habilidades pessoais, entre outras. (FRANCO, 2008).

Já os fatores higiênicos, também denominados como fatores extrínsecos, quando apresentam um nível abaixo da expectativa do funcionário, pode causar insatisfação. Esses fatores são considerados limitados, por não serem capazes de influenciar o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, eles apenas reduzem o grau de insatisfação do empregado, como por exemplo, salários, segurança no cargo, condições de trabalho, relações com os colegas e supervisores etc.

Os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas, fazem parte do meio externo. Antigamente, apenas esses fatores eram considerados para a motivação dos empregados, o trabalho era desagradável, portanto para que as pessoas pudessem trabalhar mais, era necessário que a empresa oferecesse prêmios, incentivos salariais, em troca do trabalho e dedicação do funcionário. (FRANCO, 2008).

2.5 Teoria da Expectativa

Na teoria da expectativa a força da tendência para agir de determinada maneira, depende da força da expectativa para agir de determinada maneira, depende da força expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. A essência dessa teoria é entender os objetivos de cada indivíduo comparar esforços e remuneração, desempenho e recompensa, e também entre recompensa e o entendimento de metas pessoais. Ressalta também, que apesar de se saber as necessidades do indivíduo necessariamente não quer dizer que o alto desempenho seja um meio de satisfazer as necessidades (ROBBINS,2002, p.167)

Já de acordo com Chiavenato (2005), essa teoria reforça que a motivação para se produzir dentro de uma empresa está ligada em três fatores determinantes, conforme descrito a seguir:

a) Expectativa: Significa os objetivos de cada um, e a força que cada pessoa tem de querer atingi-los. Esses objetivos podem incluir dinheiro, aceitação social, segurança no cargo e uma série de vontades que as pessoas têm de querer satisfazer.

b) Recompensas: Está relacionada com os objetivos que as pessoas querem atingir e a maneira com que elas se esforçam para assim atingi-los. Quando o objetivo de uma pessoa dentro da empresa é melhorar seu salário, e para que isso aconteça, seja necessário que ela produza mais, ela vai se esforçar para atingir sua meta, por outro lado, se o objetivo dela for à aceitação dos colegas de trabalho, vai optar por atingir o mesmo nível de produção que eles, mesmo que possa atingir um nível maior, pela questão de não ser rejeitado pela equipe.

c) Relações entre expectativa e recompensas: É quando a pessoa percebe que produzindo mais, pode atingir sua expectativa junto com as recompensas. Quando a pessoa sabe que não vai ter retorno algum, por produzir mais e atingir determinadas metas impostas pela empresa, ela não irá se esforçar para alcançar essas metas, pois não vê relação entre aumentar sua produtividade e ser recompensado de alguma forma por isso.

2.6 Produtividade no Trabalho

Carvalho e Serafim (1995, p. 161) conceituam produtividade no trabalho como o processo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço. Para Chiavenato (2004, p. 570) “Produtividade é a relação entre a saída de produtos ou serviços de uma organização dividida pelas suas entradas ou insumos”. Enquanto na visão de Limongi- França (2003) a produtividade tem sido definida como o aproveitamento máximo dos recursos para produzir bens e serviços.

A produtividade pode ser definida, portanto, como uma criação de melhores condições para fazer uso dos recursos empregado, para a maximização dos resultados esperados.

2.7 Medidas que Contribuem no Aumento da Produtividade no Trabalho

De acordo com Carvalho e Serafim (1995, p. 161) os fatores que contribuem para um efetivo aumento da produtividade no trabalho são: quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis, qualidade da mão de obra empregada, organização do trabalho e o nível de motivação do empregado.

Segundo Bleinroth (2015), a maneira que é utilizada diversos recursos produtivos disponíveis na organização, influenciam diretamente na produtividade da empresa. O aumento dessa produtividade depende da utilização integrada e otimizada de fatores que contribuem na formação, movimentação e comercialização dos produtos. Alguns desses fatores são: recursos humanos, metodologia de trabalho utilizada, layout de chão de fábrica e ferramentas, práticas gerencial de controle, utilização de insumos e estrutura organizacional da empresa.

2.8 A Importância do Líder para as Empresas

Para Chiavenato (2004, p. 473), “Liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação para consecução de um ou mais objetivos”.

Os líderes dentro de uma organização tem o poder de influenciar totalmente os funcionários, o que é muito importante, pois um bom líder é aquele, que de forma

geral, sabe como lidar com as pessoas e quais maneiras são as mais adequadas de se referir a elas, a fim de obter bons resultados no trabalho.

“No fundo a liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo encaminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas ou externas”. (CHIAVENATO, 2005, p. 185).

2.9 Os Estilos de Liderança e sua Importância para a Empresa

De acordo com Chamon (2008), o papel do líder tem grande importância nas organizações de hoje, muitas empresas já reconhecem o quanto eles podem ser determinantes para o alcance de seu sucesso. Um gestor participativo deve ser aquele, que proporciona qualidade de vida aos funcionários, aquele que interage com sua equipe e sabe dar importância para um bom relacionamento, a fim de obter um ótimo nível de empenho e dedicação de todos.

O estilo de liderança possibilita com que o líder guie e estimule os esforços de seus subordinados (POSSI, 2006). De acordo com o autor a principal teoria que explica a liderança através dos estilos de comportamentos é a referente aos três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

a) Autocrática: É aquela que apenas o líder decide sem que haja nenhuma participação do grupo. O líder que determina providências e técnicas para a realização da tarefa, ele determina também qual tarefa cada um deve executar e qual será seu companheiro de trabalho. O líder é dominador nos elogios e críticas no trabalho de cada funcionário.

b) Democrática: As decisões são discutidas pelo grupo todo, com o estímulo do líder; os próprios integrantes do grupo, que buscam soluções para determinados problemas, recorrendo ao líder, apenas, quando necessário; o próprio grupo tem liberdade de dividir as tarefas e escolher seus companheiros. O líder tenta, ao máximo, fazer parte de sua equipe, como um membro normal e de forma objetiva.

c) Liberal: Existe total liberdade para o grupo tomar as decisões; o líder não avalia de nenhuma maneira sua equipe e deixa tudo a cargo do grupo. O líder faz comentários sobre as atividades só quando perguntado. ‘Com toda certeza, a liderança renovadora incentiva, impulsiona e alavanca o trabalho da equipe

atingindo padrões de desempenho nunca antes alcançados'. (CHIAVENATO, 2005, p. 207).

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Itaú Unibanco tem noventa e um anos de história e tradição e tudo começou em 1924 na cidade de Poços de Caldas em Minas Gerais, com a Casa Moreira Salles fundada por João Moreira Salles. O segundo chegou vinte anos depois por Alfredo Egydio de Souza e seu sócio com o nome de Banco Central de Crédito S.A.

Com os anos João Moreira Salles passou a administração da Casa Moreira Salles para seu filho que assumiu por completo em 1933 quando ainda era estudante de direito. Nos anos de 1960 a Casa Moreira Salles passou a ser Unibanco e o Banco Central de Crédito passou a se chamar Itaú.

Em 2008 esses dois dos mais importantes e populares bancos do Brasil se uniram, numa operação que representou uma das maiores fusões da história brasileira. Sendo hoje o maior banco privado do Brasil, com cerca de 5 mil agências no Brasil e no exterior, 26 mil caixas eletrônicos e pontos de atendimento com atuação em 27 países.

O Itaú Unibanco apresenta como sua missão: Fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com acionistas e clientes e visão de ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes em até 5 anos, por fim, apresenta como valores: ser todos pelo cliente, liderança ética e responsável, foco na inovação e inovação com foco, ágil e descomplicado, brilho nos olhos, sonho grande, paixão pela performance, valorizar individualidades e trabalho em equipe, preservar a simplicidade.

4 METODOLOGIA

Metodologia segundo Rezende (2000) constitui-se de uma abordagem organizada para atingir um objetivo, por meio de passos preestabelecidos. É um roteiro, um processo dinâmico e interativo para o desenvolvimento estruturado de

projetos, sistema ou *software*, visando à qualidade e a produtividade de projetos (soluções).

4.1 Delineamento da Pesquisa

De acordo com Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa parte um problema, no qual se busca confirmar ou validar as hipóteses levantadas.

Quanto à natureza o artigo baseia em uma pesquisa aplicada a qual, tem o intuito de adquirir conhecimentos para aplicação e resolução de problemas.

Quanta a forma de abordagem é a qualitativa que de acordo com Goldenberg (1997) a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Com aplicação de entrevista com o gerente geral conforme modelo Apêndice A e de um questionário com os dez colaboradores do Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG de acordo com o modelo do Apêndice B. É também considerada quantitativa, pois os dados coletados são submetidos às técnicas estatísticas.

Em relação aos objetivos, haverá uma pesquisa exploratória, que segundo Turrioni e Mello (2011), proporciona uma maior familiaridade com o problema.

Quanto aos procedimentos técnicos se deu através de pesquisa bibliográfica a qual, é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites, com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

E por fim, um estudo de caso que pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. (FONSECA, 2002, p. 33).

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

A seguir serão analisadas as perguntas e respostas referentes à entrevista aplicada com o gerente geral e os questionários aplicados com os dez colaboradores do Banco Itaú Unibanco - Cidade de Itabira - MG, visando, analisar a relação entre motivação dos colaboradores da empresa Banco Itaú Unibanco - Cidade de Itabira - MG e a sua produtividade no trabalho.

5.1 Ferramentas Motivacionais Utilizadas pela Empresa

As principais ferramentas motivacionais utilizadas pela empresa foram identificadas através da entrevista com o gerente geral. Foi citada como principal ferramenta para motivar os colaboradores o reconhecimento. Através de um programa meritocrático chamado Trilhas de Carreira, o qual se avalia e reconhece semestralmente os colaboradores que se destacaram em suas funções, com promoções e/ou aumento no salário.

Além de benefícios como, plano de saúde e odontológico, vale transporte, ticket alimentação e refeição e previdência complementar. Afirmou ainda que, o Banco Itaú Unibanco valoriza o trabalho de seus colaboradores com remuneração acima do que o mercado oferece plano de carreira, participação nos lucros e resultados.

5.2 Ações Tomadas pelo Líder para Motivação dos Colaboradores

Percebeu-se, através da entrevista que as principais ações tomadas pelo líder para motivar seus colaboradores é propondo desafios e recompensas e oferecendo material de apoio que eles precisam para aumentar sua produtividade.

Afirmou ainda que, precisa adotar mais ações para motivar seus colaboradores como ouvir mais a equipe e oferecer treinamentos. Acredita que não há nada mais motivador do que conhecimento. Saber o que fazer e como fazer faz com que a pessoas tenha mais vontade de fazer o que quer que seja. No entanto é importante conhecer as peculiaridades de cada colaborador, tendo em vista que cada um se motiva de acordo com seus propósitos e momentos de vida.

Ao ser questionado a respeito de como a motivação influencia na produtividade dos colaboradores do Banco Itaú S.A - Cidade de Itabira - MG, afirmou que, o colaborador motivado é aquele que conhece seu potencial e sabe da importância do seu trabalho para o resultado da equipe. Este colaborador trabalha feliz, pois sabe o que deve ser feito e como fazer para obter bons resultados. Sua produtividade cresce quando ele entende que está capacitado para realizar aquela atividade e será reconhecido pelos seus esforços.

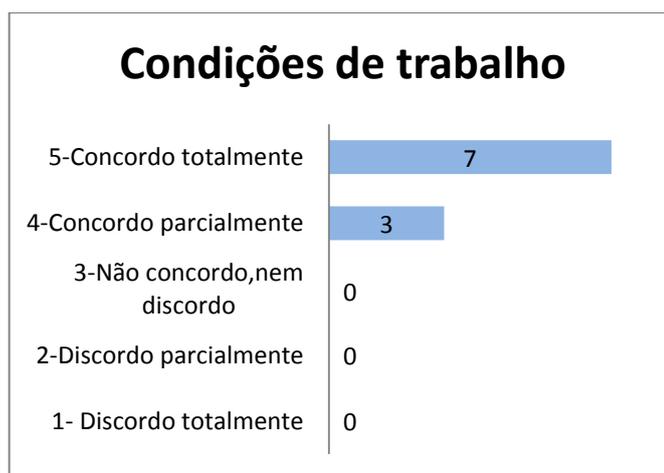
Concluindo, disse que a motivação é de suma importância para o bom desempenho do colaborador, uma vez que, a pessoa desmotivada não exerce sua função com empenho diminuindo assim a sua produtividade.

5.3 Percepções dos Colaboradores diante a Empresa

Para analisar a relação entre motivação e a produtividade na empresa foi realizado um questionário com os colaboradores com o objetivo de identificar quais eram as percepções deles diante da empresa. Segue as perguntas e respostas aplicadas.

Questão 1: Esta organização oferece boas condições de trabalho

Gráfico 1: Condições de trabalho



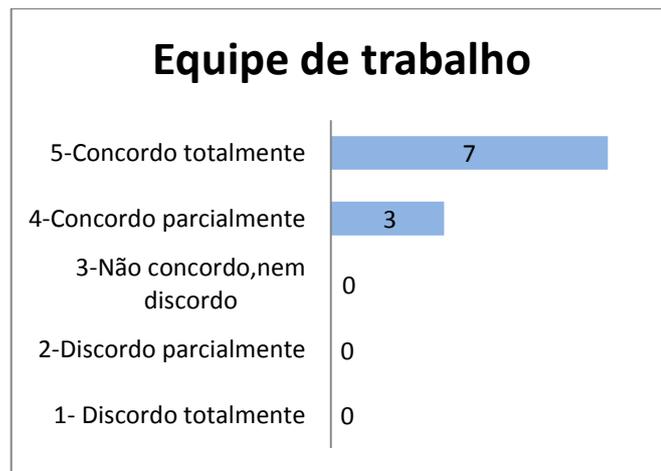
Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

Através de observações foi possível perceber que, os colaboradores possuem um ambiente apropriado para o trabalho na empresa estudada, com

espaço amplo, equipamentos de trabalho em perfeito estado, local limpo e possui equipamentos de proteção coletiva, o que se confirma com os resultados obtidos nesta questão, onde 7 dos entrevistados concordam totalmente que possuem boas condições de trabalho.

Questão 2: O clima de trabalho da minha equipe de trabalho é bom.

Gráfico 2: Equipe de trabalho

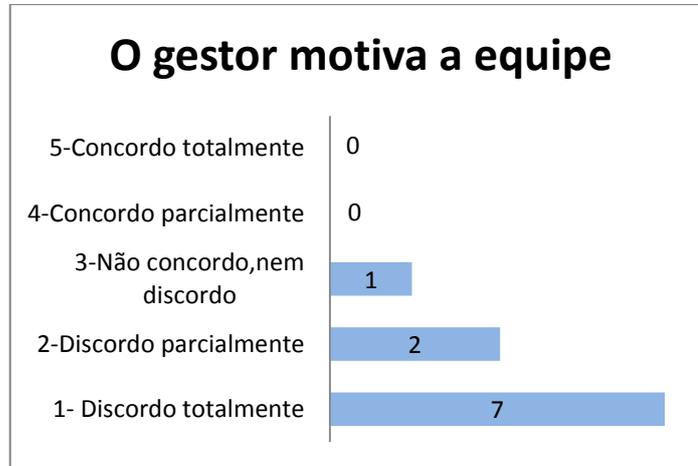


Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

Na análise de dados obtidos nesta questão, foi possível concluir que, os colaboradores da empresa se relacionam bem entre si, foi notório perceber que eles possuem uma parceria para realizar as tarefas que lhe são propostas, ajudando uns aos outros, fato que se confirma, visto que 7 deles concordam totalmente com a afirmação.

Questão 3: Meu gestor motiva a equipe de trabalho.

Gráfico 3: O gestor motiva a equipe

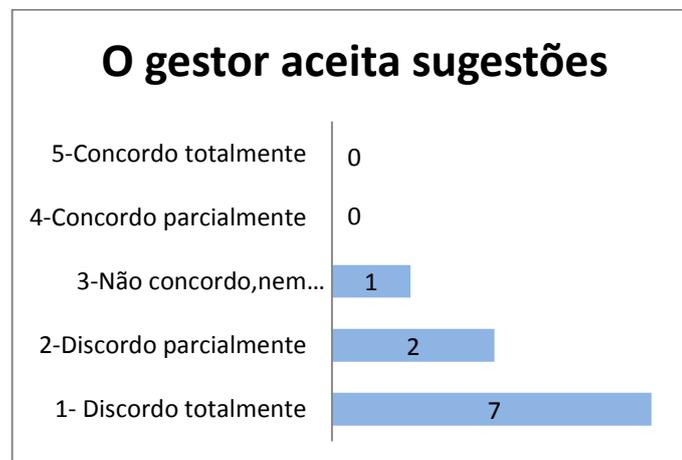


Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

Nesta questão 3 é possível concluir que, os colaboradores da empresa estudada se sentem desmotivados com relação ao seu gestor, visto que 7 deles discordam totalmente que o gestor motiva a equipe de trabalho. A justificativa desse resultado foi a ausência de seu apoio com os problemas que os colaboradores enfrentam com clientes, as cobranças excessivas para produzirem cada vez mais, e a falta de *feedbacks* construtivos para melhoria da produtividade.

Questão 4: Meu gestor aceita com facilidade as sugestões dadas pela equipe.

Gráfico 4: O gestor aceita sugestões

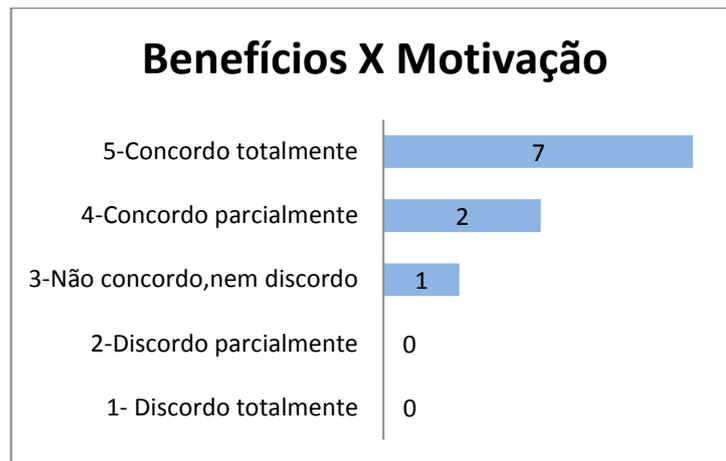


Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

Diante desta questão 7 dos entrevistados discordam totalmente que o gestor aceita com facilidade as sugestões dadas pela equipe, eles afirmam que o gestor tem resistência em aceitar propostas sugeridas pela equipe para aumentar a produtividade e atingir as metas e determina as tarefas que cada um deve executar sem considerar seus desejos. Fato que se opõe as colocações de Chamon que afirma que o gestor deve ser participativo, proporcionar qualidade de vida aos funcionários, interagir com sua equipe e saber dar importância para um bom relacionamento, a fim de obter um ótimo nível de empenho e dedicação de todos. (CHAMON, 2008).

Questão 5: A empresa oferece benefícios que motivam os colaboradores.

Gráfico 5: Benefícios x Motivação

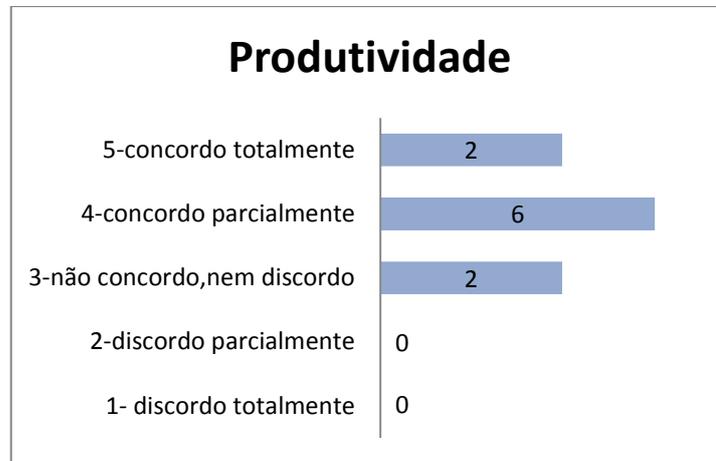


Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

Nesta questão 7 dos entrevistados concordam totalmente que a empresa oferece benefícios que os motivam, como vale transporte, vale alimentação, plano de saúde, treinamentos e comissões, que conforme Casado (2002) são classificados como fatores higiênicos (extrínsecos) de Herzberg: o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem as condições físicas e ambientais de trabalho, etc. O que tem sido feito pela empresa em estudo que como consequência fazem com que seus colaboradores se sintam motivados.

Questão 6: Sinto-me satisfeito em relação a minha produtividade

Gráfico 6: Produtividade



Fonte: Pesquisa aplicada (2018)

Em relação a produtividade 6 dos entrevistados concordam de forma parcial que estão satisfeitos, a justificativa para o resultado dessa questão é que os colaboradores disseram que devido a pressão que sofrem do gestor para produzir cada vez mais, esta acontecendo o inverso com isso ainda precisam melhorar seu desempenho, visto que, as metas de produção vem aumentando a cada mês e o número de clientes não acompanham essa progressão da meta proposta pelo gestor.

5.4 Propostas de ações para melhoria na relação entre motivação e produtividade

A partir dos resultados e análises apresentadas foi possível perceber focos de melhoria conforme os descritos a seguir:

a) Saber ouvir a equipe de trabalho: Para que um diálogo entre um líder e seus liderados seja efetivo, as duas partes devem tanto saber como se posicionar, mas, principalmente, como ouvir. Não adianta fazer um bom discurso, mas, na hora de conversar pessoalmente com cada membro da plateia, não saber conduzir bem um diálogo simplesmente porque não aprendeu a ouvir, tal atitude prejudica a imagem do líder. A partir do momento em que a liderança se propõe a ouvir a equipe com

atenção, com certeza obterá resultados mais eficazes em um curto período de tempo, afinal, profissionais gostam de saber que seu trabalho e seu posicionamento estão sendo valorizados por seu gestor direto, melhorando ainda mais sua produtividade e desempenho;

b) *Feedbacks* construtivos: Essa ferramenta proporciona ao colaborador uma visão de fora sobre o modo como ele realiza suas tarefas, o que o ajuda, como um guia, a melhorar cada vez mais suas habilidades e competências. Oferecer feedback à equipe é algo que beneficia a todos, se for feito corretamente. Esse retorno sobre as falhas e potencialidades de cada um ajuda a tornar a equipe mais produtiva. A motivação dos colaboradores também é elevada a partir do momento em que a gestão mostra genuína preocupação com o crescimento de cada um;

c) Reconhecer os esforços da equipe: Seja no âmbito profissional, seja no pessoal, é fato que todos precisam ver seus esforços recompensados, não importa a forma que for. Sobretudo, quando se trata de um ambiente profissional reconhecer o bom trabalho dos colaboradores é mais do que importante. Quando o recurso de reconhecimento é bem utilizado, fica mais fácil manter os profissionais engajados, motivados e satisfeitos com o trabalho que realizam, o ambiente fica mais favorável, os colaboradores mais proativos. O reconhecimento pode vir nas mais diversas formas – um simples e-mail para toda a equipe, o famoso quadro de funcionário do mês, e até um prêmio no final do ano.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo foi possível concluir que, a produtividade esta diretamente relacionada aos fatores motivacionais, pois quando os colaboradores não se sentem reconhecidos, não possuem disposições para realizar suas atividades na empresa.

Como resultados, identificou-se que a empresa estudada oferece incentivos para motivar seus colaboradores, tais como, o programa de reconhecimento, plano de saúde e odontológico, vale transporte, ticket alimentação e refeição, previdência complementar, remuneração acima do que o mercado, plano de carreira e participação nos lucros e resultados.

Entretanto, os colaboradores se sentem desmotivados pela sua liderança, a qual se mostrou autoritária e não saber ouvir sua equipe, reconhecer seus esforços e não oferece feedbacks construtivos aos colaboradores.

Liderar uma equipe é muito mais do que conseguir resultados é colaborar com o desenvolvimento e evolução de seus colaboradores. Para se conseguir tal feito, o líder precisa motivar sua equipe diariamente. Um colaborador desmotivado, não tem interesse em executar suas atividades, o que resulta em baixa produtividade.

Quando os colaboradores se sentem motivados todos tendem a ganhar, melhora a autoestima do colaborador, melhora a otimização de tempo, proporciona crescimento pessoal, melhora o relacionamento interpessoal, ocorre mais colaboração e trabalho em equipe, além do aumento da produtividade e dos resultados para a empresa.

A limitação desta pesquisa se deve ao método escolhido. O estudo analisa a relação entre motivação e produtividade no trabalho em uma empresa específica o Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG. Assim sendo, este estudo não poderá ser generalizado para outras empresas ou outros contextos diferentes.

Enfim, espera-se que este trabalho possa contribuir para uma melhor reflexão sobre o tema e sua importância nas empresas, e também possa ser de utilidade para outros pesquisadores e empresas, como um material de referência.

MOTIVATION AND PRODUCTIVITY AT WORK: CASE STUDY IN THE COMPANY BANCO ITAÚ UNIBANCO S.A- CITY OF ITABIRA- MG

ABSTRACT

In the study of the administration, motivation has been one of the greatest challenges regarding the management of behavioral phenomena in companies. This article aims to portray the concept of motivation and productivity in companies, their importance and first theories. In order to meet this objective, a bibliographical research and case study was carried out at the company Banco Itaú Unibanco SA - City of Itabira, MG, with questionnaire application for the employees and interview with the company's general manager in order to analyze the relationship between the motivation of the employees of the company Banco Itaú Unibanco SA - Cidade de Itabira - MG and its productivity at work. The analysis showed that employees are satisfied with the company, however a more detailed analysis leads to the conclusion that they are dissatisfied with their manager. Finally, it is hoped that this project can contribute to a

better reflection on the theme and its importance for companies, and may also be of use to other researchers and companies as a reference material.

Keywords: Motivation. Productivity. Banco Itaú Unibanco S.A.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de. **Estratégias de Gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BJORN, F. et al. **10 Dimensões da Gestão da Inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BLEIROTH, C. E. **Produtividade X Produção**. Julho. 2015. Disponível em: <<http://www.cimm.com.br/portal/artigos/12975-produtividade-x-producao>.> Acesso em: 12 mai 2018.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995, v. 2.

CASADO, T. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CASTRO, Milena Francine de; NIETO, Ingrid de Siqueira, **A influência da Motivação na Produtividade do Trabalho e as Contribuições da área de Rh**. 2016. 30f. Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso)- Faculdade de Pindamonhangaba, Fundação Universitária Vida Cristã, São Paulo.

CHAMON. E. M. Q. O. de. **Gestão Integrada de Organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FIGUEIREDO, Jucinara, **Motivação e produtividade no trabalho**: um estudo de caso na empresa tabacaria e presentes. 2006. Dissertação (Monografia em Administração)- Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília.

FRANCO, J. O. de. **Recursos humanos**: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE, 2008.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana**. Rio de Janeiro: Gente, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

POSSI, M. **Gerenciamento de Projetos Guia do Profissional: v. 2**: aspectos humanos e interpessoais. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TURRIONI, João Batista e MELLO, Carlos Henrique Pereira **Metodologia da pesquisa em engenharia de produção**. Disponível em <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM10/apostilaMestrado/Apostila_Metodologia_Completa_2012.pdf>. Acesso em: 11 mai 2018.

UFRFS, **Métodos de Pesquisa**. Disponível em <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em : 08 set 2018.

APÊNDICE A- ENTREVISTA

Entrevista com o Gerente Geral

A pesquisa a seguir faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso e tem o objetivo de analisar a relação entre a motivação dos colaboradores da empresa Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG e a sua produtividade no trabalho.

1- Você poderia descrever quais ferramentas motivacionais são utilizadas pelo Banco Itaú que levam os colaboradores a aumentarem sua produtividade no trabalho?

2- Quais ações são tomadas por você como líder, para motivar seus colaboradores?

3- Quais medidas que você como líder pode passar a adotar para motivar seus colaboradores?

4- Quais benefícios o Banco Itaú oferece aos colaboradores?

5- O Banco Itaú valoriza o trabalho dos seus colaboradores? Como?

6-Como o estabelecimento de metas está ligado ao conceito de produtividade?

7- Como você associa a motivação com a produtividade no trabalho

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO

Questionário aplicado com os Colaboradores

O questionário a seguir faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso e tem o objetivo de analisar a relação entre a motivação dos colaboradores da empresa Banco Itaú Unibanco S.A - Cidade de Itabira - MG e a sua produtividade no trabalho.

Sexo: -----

Idade: -----

Tempo de trabalho na organização: -----

Escala de Respostas: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Não concordo, nem discordo, 4- Concordo parcialmente, 5- Concordo totalmente.

Afirmações	1	2	3	4	5
1- Esta organização oferece boas condições de trabalho.					
2- O clima de trabalho da minha equipe é bom.					
3- Meu gestor motiva a equipe de trabalho.					
4- Meu gestor aceita com facilidade as sugestões dadas pela equipe.					
5- A empresa oferece benefícios que motivam os colaboradores.					
6- Sinto-me satisfeito em relação a minha produtividade.					