

DETERMINANTES DA DESMOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UMA INVESTIGAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

DETERMINANTS OF MOTIVATION AT WORK: A THEORETICAL RESEARCH AND EMPIRICAL

Wiliam Giacomelli

Email: wiliami.giacomelli@gmail.com
Administrador pela FISUL, Garibaldi, RS, Brasil.

Gustavo da Rosa Borges

Email: mgustavodarosaborges@gmail.com
Bolsista CAPES, Doutorado em Administração pela FURB. Docente da Universidade Federal do Pampa, Campus Dom Pedrito. Dom Pedrito, RS – Brasil.

Elaine Garcia Dos Santos

Email: elainezitzke@gmail.com
Chefe de Departamento e docente da Faculdade de Administração e Turismo (FAT) da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Universidade Federal de Pelotas, Departamento de Administração e Turismo. Pelotas, RS, Brasil

Manuscript first received/*Recebido em*: 30/03/2015 Manuscript accepted/*Aprovado em*:
02/03/2016

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

RESUMO

Empresas têm se preocupado cada vez mais em criar um ambiente de trabalho satisfatório e produtivo; por outro lado, existem muitas situações desagradáveis que impedem este acontecimento, uma delas é a desmotivação. Cientificamente, diversos trabalhos exploram condições motivadoras de trabalho, mas não muitos, elucidam aspectos inerentes à desmotivação, sendo esta, um malefício, tanto para empresas como para os colaboradores. Visando explorar os determinantes da desmotivação, o presente artigo baseou-se em uma pesquisa exploratória e qualitativa por meio de análise de conteúdo, tanto em itens advindos da teoria, quanto em itens provenientes de uma pesquisa empírica realizada em uma empresa metalúrgica do sul do Brasil. Os resultados indicam haver dez determinantes de desmotivação no trabalho: remuneração insatisfatória, falta de reconhecimento, liderança ruim, insegurança no trabalho, sobrecarga de atividades, ambiente de trabalho ruim, trabalho repetitivo, relacionamento com colegas, falta de benefícios e falta de aproximação com a direção. Os quatro últimos determinantes citados não foram abordados pela teoria pesquisada, sendo estes achados, a inovação deste trabalho. A principal limitação está na quantidade de itens, supostamente existem outros, aqui não ressaltados. Os resultados contribuem para um tema ainda pouco explorado.

Palavras-chave: organizações, desmotivação, fatores influenciadores, ambiente de trabalho, colaboradores.

ABSTRACT

Companies have become increasingly concerned with creating a satisfying and productive work environment; on the other hand, there are many situations unpleasant that prevent this event, one there is the motivation. Scientifically, many works explore the motivating working conditions, but not many, elucidating aspects of the motivation, which is a curse, both for companies, how to employees. Aiming at exploring the determinants of motivation, this article was based on an exploratory and qualitative research through content analysis, counting with items arising from the theory, as in items from an empirical research carried out in a metallurgical company in southern Brazil. The results indicate be ten determinants of motivation at work: unsatisfactory salary, lack of recognition, poor leadership, job insecurity, activity overload, bad working environment, repetitive work, peer relationships, lack of benefits and lack of approach with the direction. The four cited determinants latter were not addressed by the researched theory, these being findings the innovation of this work. The main limitation is the amount of items; supposedly there are others, not highlighted here. The results contribute to a subject still little explored.

Keywords: *organizations, demotivation, influencers factors, work environment, employees.*

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é considerado todo o ato no qual qualquer matéria extraída da natureza é transformada em um bem para consumo na sociedade. Através da ciência, da técnica e das artes mecânicas pode-se transformar a natureza, ou seja, o homem é capaz de dominar a natureza por meio do trabalho, seja ele manual ou intelectual. Apesar de todas as evoluções sofridas no passar dos anos, é um fato que até hoje se cabe na sociedade (Tomazi, 1993).

Segundo Bergamini (2014), a história da humanidade registra inúmeras evidências da preocupação com a liderança, dentre as quais se encontram o interesse de Platão pelo treinamento de líderes políticos, assim como os estudos realizados por filósofos a respeito do tema.

A motivação ou desmotivação é uma função de um quadro individual de referência. Para Odyedele (2012), um fator que estimula a motivação de um determinado indivíduo também pode causar falta de motivação do mesmo, caso o fator de estímulo esteja ausente.

A falta de motivação no trabalho é algo que há anos vem afligindo as pessoas nas organizações, porém, apenas atualmente, com o agravar das dificuldades que as instituições têm passado, evidenciou-se cada vez mais este problema (Bergamini, 2008).

A desmotivação das pessoas nas empresas é um problema que ao se agravar provoca danos profundos aos empresários, tais como: baixa de produtividades, problemas no relacionamento entre colegas, entre outros. Percebe-se que empresários estão aprendendo a

importância que a motivação tem para suas organizações, visando transformá-las em um ambiente agradável e produtivo (Oliveira, 2014).

No entanto, como ressaltado, a desmotivação é um malefício que pode interferir tanto no rendimento das pessoas quanto na produtividade das empresas. A literatura aponta para alguns determinantes de desmotivação como: remuneração (Oliveira, 2009, Aydin, 2012), sobrecarga de atividades (Feijó, 2012), falta de reconhecimento (Oyedele, 2012), ambiente de trabalho ruim (Leal & Teixeira, 2009), insegurança no trabalho (Leal & Teixeira, 2009) e Liderança ruim (Furtado & Júnior, 2010). A grande questão é: podem existir outros?

Mais do que isto, será que existe algum determinante de desmotivação na prática aonde não conhecido pela teoria? Buscando preencher esta lacuna, o presente artigo irá compreender uma pesquisa empírica em uma metalúrgica do interior do Rio Grande do Sul, visando descobrir se existe algum fator ainda não explorado pela teoria. Assim sendo, a questão de pesquisa que norteará as pesquisas aqui realizadas é: quais são os determinantes de desmotivação que afeta um colaborador no seu ambiente de trabalho?

Este artigo tem como objetivo principal descobrir quais são os motivos que levam os colaboradores a se desmotivarem no ambiente de trabalho. Para isso, foi necessário conhecer e compreender a evolução do trabalho e as teorias a respeito da motivação, assim como, conhecer proposições teóricas que descrevam os determinantes da desmotivação, para posteriormente, entrevistar colaboradores com o intuito de buscar informações específicas sobre a desmotivação.

O objetivo secundário é verificar o que influencia na desmotivação de colaboradores de uma indústria metalúrgica no Rio Grande do Sul. O objetivo justifica-se pelo fato de também existir poucos estudos que trabalhos empíricos sobre o tema em indústrias.

Na sequência, o trabalho está estruturado e abordará os seguintes tópicos: referencial teórico, procedimento metodológico, resultados e análises, considerações finais e referências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo está dividida em duas seções: motivação e desmotivação.

2.1 Motivação

O tema desmotivação inicialmente foi estudado na perspectiva social. Mais adiante, começou a ser discutido em empresas, buscando analisar a relação entre colaboradores. Isto ocorreu mais fortemente após o trabalho passar a ser visto como um gerador de riqueza,

aliado a uma satisfação pessoal (Tomazi, 1993). Esta filosofia se assemelha aos ideais de Carmo (2009), que acredita em um conceito de trabalho relacionado ao de Espírito, ou seja, ao bem estar pessoal, sendo o trabalho um mediador entre a natureza e o Espírito (Carmo, 2009).

No entanto, muitos veem o trabalho como uma atividade apenas recompensadora e isto levou o ser humano a agir sem comprometimento com valores básicos, induzindo-o a valorizar resultados e recompensas, ao invés de valorizar o processo da vivência em si e preservar o seu estado de satisfação (Braverman, 1987).

Na história do trabalho, a divisão do trabalho vem sendo muito citada. Muito se fala do conceito capitalista de que a divisão do trabalho era considerada apenas a divisão entre setores de uma organização. Herskovits (1960) com base em estudos e análises elaborou um quadro da divisão do trabalho em ofícios, uma diferenciação que, no princípio, deve-se muito ao papel do sexo, embora homens e mulheres possam estar relacionados à elaboração de certos produtos, visto que em regra geral não dividem as distintas operações da fabricação do mesmo.

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. As necessidades, que são os motivos pelos quais cada um se põe em movimento em busca de certos fins, não podem ser observadas de maneira direta, só se consegue inferir que elas existem a partir da observação de comportamentos mais evidentes. A motivação pode influenciar as pessoas (Bergamini, 2008).

Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento do indivíduo (Stoner & Freeman, 1985). A motivação de um indivíduo reflete ao tempo gasto e dedicado às suas atividades (Lévy-Leboyer, 1990), sendo que é de extrema importância conhecer os aspectos individuais de cada colaborador, como por exemplo, seus objetivos pessoais (Cavalcante, 2007).

As pessoas são diferentes quando se trata de fatores motivacionais, as necessidades mudam de pessoa para pessoa, produzindo diferentes padrões de comportamento, valores sociais, e assim por diante (Chiavenato, 2003).

Um dos primeiros autores a estudar a motivação humana foi Maslow ao criar a apresenta a pirâmide das necessidades humanas (Chiavenato, 2003). A pirâmide de Maslow apresenta estágios de motivação, iniciando nas necessidades básicas e indo até a auto realização. Chiavenato (1999) apresenta algumas evidências causadoras de motivação no trabalho, sendo elas: horário de trabalho, intervalo de descanso, conforto físico, permanência no emprego, remuneração e benefícios, trabalho seguro, chefe amigável, interação com

clientes, amizade dos colegas, promoções, orgulho e reconhecimento, responsabilidade, reconhecimento, crescimento profissional, participação nas decisões, diversidade e autonomia e trabalho desafiante.

Cabe ressaltar que a motivação no trabalho nem sempre é alcançada. Chiavenato (2003) destaca o ciclo motivacional (figura 2) e descreve etapas que podem ocasionar a satisfação (compensação) ou frustração.

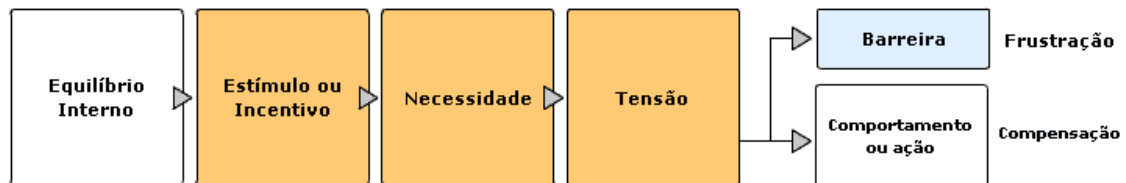


Figura 2: Ciclo motivacional, com frustração ou compensação, quando há impossibilidade de satisfação da necessidade.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 99).

A figura 2 ilustra o ciclo motivacional de Chiavenato (2003). Verifica-se que as pessoas tendem inicialmente a possuir um equilíbrio interno, passando por um estímulo ou incentivo, ocasionando uma necessidade que irá gerar uma tensão. Esta tensão se atendida por meio de um comportamento de ação, gera uma compensação. Por outro lado, se não atendida por alguma barreira, empecilho ou inércia, ocasiona uma frustração.

No caso da frustração da necessidade, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo provoca um meio indireto de saída, por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença, etc.) (Chiavenato, 2003). A frustração pode derivar em uma desmotivação, assunto este discutido a seguir.

2.2 Desmotivação

A falta de motivação no trabalho é algo que há anos vem afligindo as pessoas nas organizações (Bergamini, 2008). Os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas (Maciel & Sá, 2007).

Thomas et al. (2004) enfatizam que a desmotivação contribui não somente para uma percepção negativa do ambiente por parte dos trabalhadores, mas também para uma menor produtividade.

Gil (2007) destaca que os motivos da desmotivação variam de pessoa para pessoa. Para Furtado e Junior (2010) e Aydin (2012), uma das principais causas da desmotivação é o fato de muitas pessoas não terem o conhecimento necessário para a execução das tarefas e as más condições de trabalho. Esses fatores são responsáveis por causar um estresse excessivo, levando as pessoas a se desmotivarem nas organizações.

Aydin (2012) afirma que a sobrecarga de atividades afeta o rendimento, gerando insatisfação nas pessoas. Furtado e Junior (2010) reforça que a desmotivação causa além de baixo rendimento, insegurança. Leal e Teixeira (2009) mencionam a execução de trabalhos variados para a insatisfação do funcionário.

Cabral (2014) lembra que as necessidades humanas nem sempre são supridas, levando a sentimentos de frustração, agressividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades e a insegurança. Isso poderá levar o funcionário à desmotivação.

Segundo Vecchio (2012) as necessidades de sobrevivência envolvem as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança, que se encontram relacionadas ao desenvolvimento pessoal e a realização do potencial de cada um.

Buscando um entendimento sobre o que poderia determinar a desmotivação, Oliveira (2009) e Aydin (2012) retratam que a remuneração é um fator preponderante. Para eles pessoas que recebem mal se sentem desmotivadas e isto interfere no rendimento dele na empresa. Feijó (2012) enfatiza que outro fator causador de desmotivação é a sobrecarga de atividades, que pode inclusive, causar doenças, como o estresse.

Outros fatores causadores de desmotivação são: ambiente de trabalho ruim (Leal & Teixeira (2009), insegurança no trabalho (Leal & Teixeira (2009) e liderança ruim (Furtado & Júnior, 2010). Por outro lado, Oyedele (2012) comenta outro aspecto instigante, a falta de reconhecimento. Este fator faz parte refere-se a uma necessidade de Maslow relacionado à estima (falta de reconhecimento). Trata-se de um fator intrínseco, relacionado ao interior do indivíduo.

Buscando compreender melhor os determinantes da desmotivação, os fatores aqui citados são comparados com o estudo empírico realizado em uma indústria. O modo como isto foi feito é detalhado a seguir.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa de campo realizada caracteriza-se por um estudo exploratório e qualitativo. O estudo exploratório ocorreu por meio de análise de livros e artigos científicos que mencionavam o tema em questão. De igual forma, realizou-se uma etapa exploratória em uma

metalúrgica localizada no sul do Brasil. A escolha da unidade de pesquisa (organização) ocorreu por acesso à informação, já que foi a empresa que aceitou participar do estudo.

A coleta das informações ocorreu por entrevista semiestruturada, realizada com 9 dos 15 colaboradores que trabalham na empresa. A amostra foi por conveniência, já que foram ouvidos os colaboradores que estavam na empresa no dia das entrevistas. Para a coleta das informações na empresa, realizou-se um roteiro de entrevistas contendo questão semiestruturadas indagadas individualmente com os entrevistados, a fim de deixar o mesmo mais confortável em expressar suas ideias e pensamentos. A técnica de análise dos dados após as entrevistas foi a análise de conteúdo, onde as anotações advindas das falas foram analisadas por categorias. A técnica utilizada obedeceu aos critérios propostos por Bardin (2011).

Para tanto, categorizou-se as citações que expressaram os determinantes da desmotivação, e na pesquisa empírica, as informações qualitativas orais foram gravadas, sendo que nos pontos-chaves, introduziu-se uma codificação qualitativa, refletindo o entendimento sobre o contexto.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados são apresentados de acordo com o levantamento exploratório feito teórica e empiricamente. Ambos apresentados e comentados separadamente.

4.1 Análise dos Determinantes Teóricos

Os determinantes teóricos advieram de estudos realizados em trabalhos de outros autores. Para uma visualização específica, categorizou-se os itens com base na interpretação das sugestões teóricas, buscando verificar o que de fato cada autor estaria sugerindo como um possível determinante de desmotivação. Foram levantados na literatura os seguintes determinantes: remuneração insatisfatória, falta de reconhecimento, liderança ruim, insegurança no trabalho, sobrecarga de atividades e ambiente de trabalho ruim.

Na sequência realizou-se uma pesquisa de campo no sentido de verificar o que determina a desmotivação de trabalhadores. Os resultados são expostos no próximo item.

4.2 Análise de Determinantes Empíricos

Os determinantes empíricos foram oriundos das entrevistas realizadas com nove colaboradores de uma pequena metalúrgica no Rio Grande do Sul. O primeiro passo foi identificar se os itens encontrados na literatura como determinantes de desmotivação podem ser fatores que determina a desmotivação dos colaboradores na empresa em estudo. Para

tanto, elaborou-se um roteiro de entrevistas, contendo cada uma destas questões. A última questão investigou outros possíveis determinantes de desmotivação.

O resultado das entrevistas é apresentado a seguir, dividido pelos itens investigados junto aos colaboradores.

A) Remuneração

Em relação à remuneração, as respostas dos entrevistados não foram unânimes. Isso fica claro na fala dos mesmos.

“Salário não é 100% por que nunca estamos satisfeitos com tudo, mas não desmotiva” (*entrevistado 6*).

“Sim e não, não é só isso, às vezes você pensa que está trabalhando e dando o melhor de ti, e poderiam reconhecer um pouco mais” (*entrevistado 8*).

O Entrevistado de número (*entrevistado 6*) afirma que o salário não é responsável pela desmotivação e o Entrevistado de número (*entrevistado 8*) salienta que não é apenas o salário o único responsável por este fator. O restante dos entrevistados aponta que a remuneração tem interferência direta na desmotivação.

B) Falta de reconhecimento

A falta de reconhecimento foi um fator apontado pelos colaboradores como determinante para gerar a desmotivação.

O entrevistado (*entrevistado 1*) afirmou que a falta de reconhecimento interfere na autoestima, provocando desmotivação, que com o tempo, tende a fazer parte do cotidiano e prejudicar todo ambiente organizacional.

A falta de reconhecimento também foi apontada pelos demais. Por outro lado, constatou-se que o reconhecimento pode contribuir para a motivação, sendo esta, uma situação desejada por todos.

C) Liderança

Sobre as lideranças da empresa, todos os entrevistados apontam as más lideranças como um dos principais fatores responsáveis pela desmotivação, principalmente pelo fato de os colaboradores sempre se espelharem em seus líderes.

“Liderança é o principal, deveriam tentar nos motivar mais, ter uma maior proximidade” (*entrevistado 3*).

“Para uma equipe de trabalho estar bem, produzindo bem, você precisa de um líder bom e motivado, por que se ele não estiver, todos não estarão também” (*entrevistado 5*).

O entrevistado de número (*entrevistado 3*) comenta que os líderes das empresas deveriam estar mais próximos dos seus liderados, acompanhar seu dia a dia para assim ser possível elaborar um plano de ação que contribua na constante motivação dos colaboradores. O entrevistado de número (*entrevistado 5*) acrescenta que é necessário que os líderes estejam motivados, pois isso reflete nos colaboradores e contribui na melhoria do ambiente de trabalho e na produtividade.

D) Insegurança no trabalho

Os entrevistados foram questionados ainda em relação à segurança no trabalho e malefícios da insegurança. Todos responderam que a insegurança tem relação direta com a desmotivação e, nas empresas, este aspecto tornou-se mais importante nos últimos anos.

“Acidentes mínimos e a cada pouco tem o pessoal dando treinamento para nós” (*entrevistado 1*).

“É importante, estamos evoluindo, nas máquinas colocamos cercados e sensores” (*entrevistado 2*).

Os entrevistados de número (*entrevistado 1*) e (*entrevistado 2*) concordam que a empresa vem se preocupando com a segurança dos colaboradores, adquirindo equipamentos de segurança, modernizando o maquinário e efetuando treinamentos para prevenir acidentes de trabalho.

Isso ressalta a importância que os administradores eficazes, hoje, devem desenvolver relacionamentos interpessoais positivos, proporcionando assim melhor qualidade de vida do funcionário, evitando a desmotivação dos mesmos.

E) Sobrecarga de atividades

Quanto à sobrecarga nas atividades diárias, os entrevistados se dividiram nas respostas, há quem acredita que o acúmulo de tarefas desmotiva, enquanto opiniões divergentes enfatizam que é melhor ter mais atividades do que menos.

“Acúmulo de muitas atividades, chega no final do dia nem lembro mais o que fiz” (*entrevistado 1*).

“Daqui a pouco você tem que produzir 150 cadeiras em um dia, mas faz 100, no dia seguinte vai acumulando, isso desmotiva” (*entrevistado 7*)

O entrevistado de número (*entrevistado 1*) diz que com o acúmulo de muitas tarefas faz com que ele não consiga prestar a devida atenção nas atividades, isso faz com que, ao final do dia, ele não consiga identificar se fez um bom trabalho. O entrevistado número (*entrevistado 7*) afirma que com a sobrecarga nas suas atividades, não é possível finalizar no mesmo dia o que lhe foi passado, ficando assim, o trabalho fica acumulado para os dias subsequentes. Esse fator faz com que ele se frustre, pois não consegue cumprir as tarefas nos prazos determinados, e por esse motivo, ele acaba se desmotivando.

F) Ambiente de trabalho

Foi solicitado aos entrevistados que dessem suas opiniões com relação à interferência das condições de trabalho na desmotivação das pessoas. Neste quesito, todos os entrevistados foram a favor de que as condições de trabalho têm interferência direta com a desmotivação dos colaboradores. Destacou-se a fala, de alguns entrevistados. Ou seja, entrevistados 5 e 6.

“Interferem o ambiente, e o ambiente ruim desmotiva a gente” (*entrevistado 5*). O entrevistado de número 5 (*entrevistado 5*), comenta que o ambiente ruim influencia em sua desmotivação diretamente. Enquanto que outro, (*entrevistado 6*) diz: “Trabalho repetitivo cansa e te desmotiva em pensar que mais para frente pode dar algum problema”. Isso reflete que o trabalho repetitivo pode gerar problemas físicos no futuro, além desmotivá-lo e frustrá-lo.

G) Outros determinantes

A fora as evidências apresentadas pelos autores, verificou-se a existência de outros dois determinantes: falta de benefícios (*entrevistado 7*) e falta de aproximação com a direção (*entrevistado 8*).

A falta de benefícios referiu-se a ausência de um plano de saúde apropriado, ou até mesmo apoio em consultar odontológicas e oftalmologista, etc.

A falta de aproximação destacou-se muito a questão de reuniões para demonstração de resultados alcançados do pessoal da produção, troca de ideias entre colaboradores e produção, no sentido que a direção não "conhece" os colaboradores da própria empresa.

Por fim, realizou-se uma conjunção de todos os itens investigados que podem determinar na desmotivação dos colaboradores, esta apreciação é demonstrada a seguir.

4.3 Determinantes da Desmotivação – Síntese dos Resultados

Neste último item da apresentação dos resultados, será apresentado um quadro comparando e evidenciando os determinantes da desmotivação pesquisada neste trabalho.

Quadro 1: Determinantes da desmotivação.

Interpretação	Fonte
Trabalho repetitivo	Entrevistado 5
Relacionamento entre Colegas	Entrevistados: 2, 3, 4 e 6.
Remuneração	Aydin (2012), Oliveira (2009), Entrevistados: 1, 5 e 9.
Sobrecarga nas Atividades	Feijó (2012), Entrevistado 1.
Falta de Reconhecimento	Oyedele (2012), Entrevistado 1.
Falta de Benefícios	Entrevistado 7.
Falta de aproximação com a direção	Entrevistado 8.
Ambiente de trabalho ruim	Leal e Teixeira (2009).
Insegurança no trabalho	Leal e Teixeira (2009).
Liderança ruim	Furtado e Júnior (2010).

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 1 apresenta um comparativo de determinantes teóricos e empíricos da desmotivação, é possível observar que a remuneração é o item com mais elevado nível de concordância entre os autores e entrevistados participantes da pesquisa de campo. A falta de benefícios e a falta de aproximação com a direção foram dois itens encontrados nas entrevistas de campo que não foram abordados pela literatura pesquisada.

Ao todo se identificou 10 (dez) determinantes da desmotivação, sendo eles: trabalho repetitivo, relacionamento inadequado com colegas, remuneração insatisfatória, sobrecarga nas atividades, falta de reconhecimento, falta de benefícios, falta de aproximação com a direção, ambiente de trabalho ruim, insegurança no trabalho e liderança ruim.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente artigo foi descobrir quais são os motivos que levam os colaboradores a se desmotivarem no ambiente de trabalho. Por meio de uma análise

exploratória e qualitativa, verificou-se haver dez determinantes de desmotivadores em uma empresa: remuneração insatisfatória, falta de reconhecimento, liderança ruim, insegurança no trabalho, sobrecarga de atividades, ambiente de trabalho ruim, trabalho repetitivo, relacionamento com colegas, falta de benefícios e falta de aproximação com a direção.

O estudo bibliográfico realizado verificou-se os seguintes aspectos desmotivadores: remuneração (Oliveira, 2009, Aydin, 2012), sobrecarga de atividades (Feijó, 2012), falta de reconhecimento (Oyedele, 2012), ambiente de trabalho ruim (Leal & Teixeira, 2009), insegurança no trabalho (Leal & Teixeira, 2009) e Liderança ruim (Furtado & Júnior, 2010).

O trabalho repetitivo, o relacionamento com colegas, a falta de benefícios e a falta de aproximação com a direção foram os itens ressaltados pelos colaboradores que se desconhecem na literatura, sendo a consolidação destes, o fator inédito do trabalho aqui apresentado.

Dos aspectos levantados pelos entrevistados como principais responsáveis pela desmotivação, destacou-se o relacionamento entre colegas como o principal motivo que leva as pessoas a se desmotivarem nas organizações.

Como objetivo secundário, esperava-se descobrir o que causa desmotivação na empresa em estudo. Constatou-se que o trabalho repetitivo, o relacionamento com os colegas, a remuneração insatisfatória, a sobrecarga nas atividades, a falta de reconhecimento, a falta de benefícios e a falta de aproximação com a direção são fatores que determinam a insatisfação de colaboradores de uma metalúrgica no Rio Grande do Sul.

A principal contribuição teórica deste trabalho foi apontar o que pode determinar a desmotivação, sendo que se descobriram alguns fatores não pesquisados pela revisão da literatura realizada. Como resultado prático atenta-se pelo fato das empresas conhecerem o que pode causar a desmotivação, a fim de trabalhar visando criar um ambiente saudável com uma equipe motivada.

Considera-se, que manter uma equipe motivada, não é uma tarefa fácil, pessoas são diferentes, pessoas tem pensamentos divergentes, e o que motiva uma pessoa pode não ser o suficiente para motivar outra. Com base nisso, é de extrema importância à empresa conhecer o colaborador, seus objetivos, seus sonhos, suas metas pessoais, para que com isso seja possível traçar planos nos quais a empresa consiga mensurar seus objetivos com os objetivos do seu funcionário.

A limitação do estudo consiste nas obras pesquisadas e na empresa selecionada. Certamente, existem outros trabalhos que pontam diferentes determinantes de desmotivação. Em relação à empresa, o fato de contar somente com uma é um fator limitante. A participação

de outras empresas poderia trazer novos indícios e contribuir mais para com o tema explorado, inclusive empresas de comércio e serviço.

Por fim, este artigo não teve por objetivo fazer um apanhado geral sobre o tema, e sim, apontar alguns indícios científicos que devem fazer parte do tema em questão.

Sugere-se que outros estudos similares sejam feitos, principalmente, abordando novas literaturas e demais estudos empíricos realizados em outros contextos, e até mesmo, em outras localidades. Mais adiante, recomenda-se a validação quantitativa de uma escala mais ampla englobando os determinantes da desmotivação, uma área ainda pouco pesquisada.

REFERÊNCIAS

Aydin, S. (2012). Factors Causing Demotivation in EFL Teaching Process: A Case Study. *Qualitative Report*, 17(51).

Bardin, Laurence. (2011). *Análise de Conteúdo*. 7ª ed. São Paulo: Edições 70.

Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. W. (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional, Motivação e Liderança*. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.

Braverman, H. (1987). *Trabalho e Capital Monopolista*. 3. ed. São Paulo: LTC, 1987.

Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão-CESUC*. ano IV, (06).

Cabral, G. (2014). *Maslow e as necessidades humanas*. Acessado em 18 de janeiro de 2014. www.mundoeducacao.com.pisoclogia.maslow-as-necessidades-humanas .

do Carmo, P. S. (1992). *A ideologia do trabalho*. Moderna.

Carvalho, A. R. de M. (2014). Relações interpessoais e Desenvolvimento de Equipes.

<189.39.124.147:8030.downloads.salao-rel-interpessoais.Pdf.> em 19. Jan. 2014.

Cavalcanti, V. L., Carpilovsky, M., & Lund, M. (2007). *Liderança e motivação*. FGV.

Determinantes da Desmotivação no Trabalho: uma investigação teórica e empírica
Reinaldo Wiliam Giacomelli, Gustavo da Rosa Borges, Elaine Garcia Dos Santos

Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*. São Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (2003). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2011). *Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 8. Ed. Ver. e atual. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.

Fiorelli, J. O. (2011). *Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Furtado, B. M. A. S. M., & de Araújo Júnior, J. L. C. (2010). Percepção de enfermeiros sobre condições de trabalho em setor de emergência de um hospital. *Acta Paul Enferm*, 23(2), 169-174.

Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Maciel, S. E. V., Sá, M. A. D. (2007). Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois Fatores de Herzberg. *Studia Diversa*, CCAE-UFPB, 1(1).

Oliveira, C. (2014). *Escola das Relações Humanas*. <www.professorcezaar.adm.br>. pdf. Acessado em 18 de jan. de 2014.

Oyedele, L. O. (2013). *Analysis of architects' demotivating factors in design firms*. Reino Unido.

Robbins, s. P., judge, t. A., sobral. (2010). *Comportamento Organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Thomas, S. et al. (2004). *Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects*. Hong Kong, Austrália.

Tomazi, N. D. (2013). *Iniciação à Sociologia*. São Paulo: Atual.

Vecchio, R. P. (2012). *Comportamento Organizacional: conceitos básicos*. 6 ed. São Paulo: Cengage Learning.