

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

**CLARICE LUCAS DA SILVA MACHADO**

**ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS DE TRABALHADORES DO  
SEGMENTO DE TECNOLOGIA DO SUL DO BRASIL PELA *MULTIDIMENSIONAL  
WORK MOTIVATION SCALE (MWMS)***

**Porto Alegre**

**2016**

CLARICE LUCAS DA SILVA MACHADO

ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS DE TRABALHADORES DO SEGMENTO  
DE TECNOLOGIA DO SUL DO BRASIL PELA *MULTIDIMENSIONAL WORK  
MOTIVATION SCALE* (MWMS)

Projeto de Pesquisa apresentado como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre pelo Programa de Pós-Graduação  
em Gestão e Negócios da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Patricia Martins  
Fagundes Cabral  
Co-orientador: Prof. Dr. Guilherme  
Vaccaro

Porto Alegre

2016

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M149a Machado, Clarice Lucas da Silva  
Análise de fatores motivacionais de trabalhadores do segmento de tecnologia do sul do Brasil pela multidimensional work motivation scale (mwms) / Clarice Lucas da Silva Machado ; Orientadora Patricia Martins Fagundes Cabral ; Coorientador Guilherme Vaccaro. -- 2016. 138 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, 2016.

1. Gestão de Pessoas. 2. Motivação. 3. Escala MWMS. I. Cabral, Patricia Martins Fagundes, orient. II. Vaccaro, Guilherme, coorient. III. Título.

CDU 658.3

CLARICE LUCAS DA SILVA MACHADO

ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS DE TRABALHADORES DO SEGMENTO  
DE TECNOLOGIA DO SUL DO BRASIL PELA *MULTIDIMENSIONAL WORK*  
*MOTIVATION SCALE (MWMS)*

Dissertação de mestrado apresentada  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Mestre, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Gestão e Negócios, nível  
Mestrado Profissional, da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

---

Co-orientador: Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro - UNISINOS

---

Prof. Dr. Nuno Rebelo dos Santos – Universidade de Évora

---

Prof. Dr. Paulo Gilmar Goelzer – Instituto IGA Coca-Cola

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Claudia Bittencourt – UNISINOS

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente ao pequeno Benício, que mesmo sem entender muito bem, aceitou a minha ausência durante esses dois anos. Espero que isso se reflita como uma motivação identificada contribuindo para a formação do teu caráter no futuro. Ao pai do Benício, que assumiu papel de pai e mãe, o amparou e o acolheu.

À minha família e aos meus amigos que “seguraram as pontas quando eu precisei dar um tempo”.

À Patricia e ao Vaccaro que tantas vezes me exigiram mais do que eu pensava que poderia dar e, com isso, ajudaram-me a construir o melhor deste trabalho. Agradeço também pela amizade que construímos. Espero que a gente continue trabalhando juntos e se possível que fiquemos ricos, afinal recompensas materiais também são motivadoras!

Aos demais professores que contribuíram com muito mais do que conhecimento. Alguns marcaram mais, outros marcaram menos, mas cada um deles construiu e mudou alguma coisa aqui dentro de mim.

A Dell que me proporcionou o tempo que eu precisava para me ausentar, assim como o ambiente necessário pra aplicar o que eu aprendi.

A UNISINOS, enquanto Instituição, que ao oferecer o MPGN, fez toda a diferença nas minhas decisões pessoais e profissionais. A transformação esperada como objetivo do curso aconteceu!

## RESUMO

Este estudo trata de uma pesquisa de campo, de abordagem quantitativa e qualitativa, que foi realizada com 262 trabalhadores de empresas de tecnologia do Sul do Brasil. Apresenta como principal objetivo analisar os fatores motivacionais no ambiente laboral destacados entre trabalhadores desse segmento. É aplicada a *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS), através de *survey* eletrônica, enviada aos participantes por meio da técnica de amostragem “bola de neve”. O estudo está complementado por 6 (seis) entrevistas semiestruturadas, segundo a técnica de análise de conteúdo. Como resultado, observa-se que esses trabalhadores são primordialmente orientados pela Motivação Autônoma, seguidos pela Motivação Controlada. Salienta-se que o fator Desmotivação não foi evidenciado no conjunto de trabalhadores estudado. Sentimentos de ligação com seus valores pessoais, tais como os sentimentos de autonomia e de competência, bem como a motivação para o saber e o aprender se apresentaram como fortes características desses profissionais, nos quais valorizam as relações no trabalho em todos os níveis e são estimulados pela sensação de liberdade psicológica. Esses trabalhadores gostam de competir e resolver problemas complexos, motivam-se pelos sentimentos de autoestima e da autopercepção social e profissional, assim como do reconhecimento de suas competências. O estudo revela um perfil de profissional que precisa se sentir competente, que busca superar os outros e a si mesmo, ou melhor, ser reconhecido além das barreiras institucionais. Recomenda-se que a motivação seja trabalhada no âmbito organizacional, de liderança e no individual, de forma conjunta, abrangendo mais elementos que possam alavancar o bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, melhorar os resultados organizacionais.

**Palavras-chave:** Motivação. Profissionais de Tecnologia. Escala MWMS (*Multidimensional Work Motivation Scale*). Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

This field study, which used a quantitative and qualitative approach, was carried out by 262 employees of technology companies in South Brazil. The main objective was to analyze motivational factors in the work environment of workers in this particular sector. Based on the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), participants were sent electronic surveys using the "Snowball Sampling" technique. The study was conducted using six (6) semi-structured interviews by way of content analysis technique. As a result, it was observed that these workers are primarily guided by Autonomous Motivation, followed by Controlled Motivation. Please note that the study did not focus on demotivation factors of the workers. Connecting personal feelings with personal values, such as feelings of autonomy and competence, as well as the motivation to learn, is presented as strong features of these professionals, in which they value relationships at work at all levels and are encouraged by a sense of psychological freedom. They like to compete and solve complex problems, are motivated by feelings of high self-esteem, social and professional self-perception, as well as being recognized for their skills. The study reveals a profile that needs to feel competent, that seeks to overcome others and himself, or better yet, be recognized beyond institutional constraints. It is recommended that motivation be worked through an organizational context, both through leadership and the individual, jointly covering more elements that will leverage the worker's well-being and consequently improve organizational results.

**Keywords:** Motivation. Technology professionals. MWMS Scale (Multidimensional Work Motivation Scale). People management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow (1943) e suas definições.....	22
Figura 2 – Categorias da Teoria da Autodeterminação.....	27
Figura 3 - Relação entre os fatores destacados nas Teorias de Maslow, McGregor e Herzberg e fatores da Teoria da Autodeterminação.....	28
Figura 4 - Exemplo de um adulto completando o círculo das necessidades em uma atividade acadêmica.....	31
Figura 5 - Tela Banco de dados <i>NVivo Starter</i> com os nós, subnós e categorias mapeadas.....	53
Figura 6 - Etapas da análise do conteúdo das entrevistas.....	54
Figura 7 - Frequência de Gênero.....	57
Figura 8 - Médias das respostas por fator.....	69
Figura 9 - Fatores relacionados à Desmotivação.....	73
Figura 10 - Fatores relacionados à Motivação Extrínseca - Social.....	76
Figura 11 - Fatores relacionados à Motivação Extrínseca - Material.....	82
Figura 12 - Fatores relacionados à Regulação Introjetada.....	85
Figura 13 - Fatores relacionados à Regulação Identificada.....	89
Figura 14 - Fatores relacionados à Motivação Intrínseca.....	92
Figura 15 - Extratificação de grupos por fatores.....	102
Figura 16 - Elementos mais frequentes entre os fatores motivacionais da etapa qualitativa.....	104
Figura 17 - Dimensões que influenciam na motivação: organização, líderes e indivíduos.....	107
Figura 18 - Recomendações na dimensão Organizacional.....	108
Figura 19 - Alinhamento da rede de liderança da organização.....	111
Figura 20 - Recomendações na dimensão do indivíduo.....	113
Figura 21 - Síntese das contribuições da pesquisa.....	121
Figura 22 - Médias de respostas por pergunta e por fator.....	138



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese da Teoria X e da Teoria Y .....	23
Quadro 2 - Resumo das teorias motivacionais revisadas, relacionando autor, teoria e fatores de motivação. ....	29
Quadro 3 - Fases de construção da escala MWMS focada nos idiomas francês e inglês .....	33
Quadro 4 - Resumo das escalas e autores utilizados para os construtos da fase 4 .	35
Quadro 5 - MWMS demonstrada por fator .....	38
Quadro 6 - Teorias basilares, suas ideias principais e discussão atual .....	40
Quadro 7 - Padrões de comportamento e suas definições .....	43
Quadro 8 - Roteiro de entrevista baseado nos fatores da Teoria da Autodeterminação .....	49
Quadro 9 - Dados sociodemográficos dos participantes da entrevista.....	63
Quadro 10 - Fatores, principais achados e desdobramentos da etapa qualitativa e autores com temas relacionados.....	93
Quadro 11 - Resultados por fator encontrados nos idiomas francês, inglês e português (Brasil) .....	106
Quadro 12 - Síntese dos resultados quanti e quali e recomendações .....	115

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Correlações Entre Motivação E Antecedentes .....	36
Tabela 2 - Faixas De Dimensão Da Organização Versus Número De Colaboradores .....	56
Tabela 3 - Faixa Etária Versus Vínculo Empregatício .....	58
Tabela 4 - Tabulação Cruzada Entre Faixas De Tempo No Trabalho Atual Versus Faixa Etária .....	58
Tabela 5 – Nível De Escolaridade Versus Desempenho De Função De Chefia ...	59
Tabela 6 - Gênero Versus Vencimento Líquido Mensal Versus Desempenha Cargo De Chefia .....	60
Tabela 7 - Gênero Versus Vencimento Líquido Versus Faixas Etárias .....	61
Tabela 8 - Tabulação Cruzada E Teste Qui-Quadrado Entre Vencimento Líquido Mensal E Grau De Escolaridade .....	62
Tabela 9 - Análise De Validade Da Escala .....	65
Tabela 10 - Matriz De Componente Rotativa <sup>a</sup> .....	66
Tabela 11 - Análise Descritiva Por Fator .....	67
Tabela 12 - Frequências De Estrelas E Círculos Por Fator .....	103
Tabela 13 - Dados Sociodemográficos Dos Participantes .....	105
Tabela 14 - Análise Descritiva Por Pergunta .....	128
Tabela 15 - Teste De Kolmogorov-Smirnov De Uma Amostra .....	128
Tabela 16 - Teste Mann-Whitney Entre Fatores E Gêneros .....	128
Tabela 17 - Teste Kruskal Wallis Entre Fatores E Grau De Escolaridade .....	129
Tabela 18 - Teste Mann-Whitney Entre Fatores E Desempenho De Função De Chefia .....	130
Tabela 19 - Tabulação Cruzada E Teste Kruskall Wallis Entre Fatores E Vencimento Líquido Mensal .....	131
Tabela 20 - Teste Kruskal Wallis Entre Fatores E Tempo No Trabalho Atual .....	132
Tabela 21 - Nível De Escolaridade Versus Idade .....	133
Tabela 22 - Postos De Média Kruskal-Wallis Por Fator .....	133
Tabela 23 - Teste Qui-Quadrado Entre Faixas De Tempo No Trabalho Atual Versus Faixa Etária .....	133

Tabela 24 - Teste Qui-Quadrado Entre Nível De Escolaridade Versus Desempenho De Função De Chefia.....	134
Tabela 25 - Teste Kruskal Wallis Entre Fatores E Faixa Etária.....	134
Tabela 26 - Teste Kruskal Wallis Entre Fatores E Vínculo Empregatício.....	135
Tabela 27 - Médias De Respostas Por Pergunta E Por Fator.....	137
Tabela 28 - Teste Qui-Quadrado Entre Vencimento Líquido Mensal Versus Faixa Etária.....	138

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise fatorial confirmatória
CFA	<i>Confirmatory Factor Analyses</i> (Análise fatorial confirmatória)
EFA	<i>Exploratory Factor Analyses</i> (Análise fatorial exploratória)
EI	<i>Ecological Interface</i> (Interface Ecológica)
HPRS	<i>Hong Psychological Reactance Scale</i> (Escala de reatância psicológica)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MLQ	<i>The Multifactor Leadership Questionnaire</i> (Questionário de Liderança Multifatores)
MWMS	<i>Multidimensional Work Motivation Scale</i> (Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho)
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico
QoL	<i>Quality of Life</i> (Qualidade de Vida)
RH	Recursos Humanos
RPA	Recibo de Pagamento Autônomo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEPRORGS	Sindicato Patronal das Empresas de Informática do RS
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
W-BNS	<i>The Work-Related Basic Need Satisfaction Scale</i> (Escala de Necessidades Básicas Relacionadas ao Trabalho)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	21
2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO .....	29
2.3 CARACTERÍSTICAS DOS TRABALHADORES DO CONHECIMENTO E SUAS RELAÇÕES DE TRABALHO .....	40
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>46</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	47
<b>3.2.1 Etapa quantitativa</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2.2 Etapa Qualitativa</b> .....	<b>48</b>
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	50
<b>3.3.1 Etapa quantitativa</b> .....	<b>50</b>
<b>3.3.2 Etapa qualitativa</b> .....	<b>52</b>
3.4 DELIMITAÇÃO DO MÉTODO .....	54
3.5 POPULAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	55
<b>3.5.1 Dados Sociodemográficos dos Respondentes da Etapa Quantitativa</b> .....	<b>56</b>
<b>3.5.2 Dados Sociodemográficos dos Respondentes da Etapa Qualitativa</b> .....	<b>62</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>64</b>
4.1 ETAPA QUANTITATIVA.....	64
<b>4.1.1 Análise descritiva dos dados</b> .....	<b>64</b>
<b>4.1.2 Influência das variáveis sobre os fatores</b> .....	<b>69</b>
4.2 ETAPA QUALITATIVA .....	72
<b>4.2.1 Desmotivação</b> .....	<b>72</b>
<b>4.2.2 Motivação Controlada</b> .....	<b>75</b>
<b>4.2.3 Motivação Autônoma</b> .....	<b>88</b>
<b>5 ANÁLISE INTEGRADA DOS RESULTADOS QUANTI-QUALI</b> .....	<b>98</b>

5.1 SÍNTESE E ANÁLISE INTEGRADA DOS RESULTADOS DAS ETAPAS QUANTI-QUALI .....	98
5.2 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DESTE ESTUDO COM RESULTADOS ENCONTRADOS NOS ESTUDOS DE GAGNÉ ET AL., (2014).....	104
5.3 RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES E ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS .....	107
<b>5.3.1 Recomendações na dimensão organizacional .....</b>	<b>108</b>
<b>5.3.2 Recomendações na dimensão do líder .....</b>	<b>111</b>
<b>5.3.3 Recomendações na dimensão do indivíduo .....</b>	<b>113</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>118</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE A – Tabelas de cálculos estatísticos realizados para análise e tratamento dos dados da etapa quantitativa através do software SPSS 22 .....</b>	<b>128</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Competir implica discutir a geração de vantagens competitivas sustentáveis. Os recursos humanos são importantes fatores capazes de gerar e sustentar um diferencial competitivo nas organizações, uma vez que podem ser considerados recursos estratégicos e não podem ser copiados, estando sua fonte de diferencial culturalmente impregnada nas organizações. Uma empresa tem vantagem competitiva quando implanta uma estratégia agregadora de valor e quando os concorrentes são incapazes de replicar os benefícios dessa estratégia (BARNEY, 1996). Nesse sentido, o conhecimento é um novo fator de produção na qual não pode ser herdado ou concedido. Quanto mais compartilhado, mais aumenta, e quanto mais utilizado, mais valor agrega (SALMAZO, 2004). Para Pais (2014), o conhecimento cria valor organizacional tácito e explícito. A gestão do conhecimento constitui-se como uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva inesgotável.

Voltando a atenção para os recursos internos, Wright, Dunford e Snell (2001) sugerem que a gestão de pessoas cria valor na medida em que impacta a mudança de capital intelectual e de conhecimento que formam a base das competências essenciais. Além disso, o trabalho conserva um lugar importante na sociedade, representando uma influência considerável sobre a motivação do trabalhador e também sobre sua satisfação e sua produtividade. O trabalho deve ter sentido para aqueles que o realizam (MORIN, 2001).

No sentido em que o capital humano passa a ser um diferencial competitivo nas organizações, o tema da motivação passa a ter destaque entre as estratégias de gestão de pessoas. A partir de suas entregas, os empregados influenciam diretamente os resultados organizacionais.

Como desejo genuíno das organizações de alavancar produtividade e desempenho de seus empregados e, conseqüentemente, melhorar os resultados organizacionais, cresce o interesse pela compreensão do comportamento humano e suas motivações. Segundo Mowrer (1952), a Teoria da Motivação teve como seu antecessor o Hedonismo, que cultua o prazer como bem supremo da vida humana. Tal conceito surgiu na Grécia como uma filosofia e tem como fundamento, nas ações humanas, obter mais prazer e menos sofrimento. No século XIX, os estudos sobre motivação ganharam força científica, através da pesquisa de Freud acerca do

comportamento humano. Nessa época surgiu a questão: é mais eficaz aprender por recompensa ou pela punição?

Com o avanço da administração científica, teorias como a das necessidades básicas de Maslow (1943), da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) e outras surgiram. A Teoria da Autodeterminação aborda a personalidade e a motivação humana por meio de fatores de Motivação Intrínseca e Extrínseca. A Motivação Intrínseca pode ser conceituada como aquela que não necessita de reforços para que seja mantida, ou seja, não é necessário reforço externo. A Motivação Extrínseca é aquela que necessita de reforços externos, tais como recompensas ou punições (DECI; RYAN, 1985).

Dessas teorias, instrumentos de medição foram criados para mensurar a efetividade dos construtos por ela propostos, de modo a gerar comparabilidade e validade estatística, sendo, portanto, orientadas as pesquisas no formato quantitativo. Contemporânea e recentemente, em 2014, inspirado na Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 1985), publicou-se um estudo científico de uma escala de motivação chamada *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS), criada por Gagné et al. (2014). A escala MWMS foi desenvolvida com o propósito de capturar motivação através da Teoria da Autodeterminação no contexto de trabalho. É composta por 19 afirmações representando 4 construtos e que, juntos, respondem à pergunta: por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho/emprego atual? (GAGNÉ et al. 2014).

Esse instrumento foi validado em oito idiomas e onze países incluindo a validação para o idioma português por Santos et al. (2015), sendo essa validação conduzida por uma equipe de pesquisadores das Universidades de Coimbra, Évora e Unisinos. Gagné et al. (2014) publicaram estudos relatando quais metodologias foram utilizadas para validação em cada idioma e os resultados foram comparados entre os idiomas. Participaram da validação para o idioma inglês Canadá e Inglaterra, para o idioma francês Canadá, França e Senegal, e para o idioma português Brasil e Portugal.

Por ser um tema contemporâneo e estudado no âmbito do grupo de pesquisa Liderança e Gestão de Pessoas da Unisinos, do qual a pesquisadora faz parte, houve interesse em fazer a aplicação da escala em trabalhadores do segmento de tecnologia no Brasil, comparando com resultados das pesquisas realizadas para os idiomas inglês e francês por meio da mesma escala. A escolha desses idiomas deu-se em



função da amostra utilizada por Gagné et al. (2014) ter sido realizada com trabalhadores de organizações de tecnologia, similares à população selecionada para esta pesquisa. Os sujeitos são trabalhadores que têm como produto de seu trabalho a prestação de serviços no segmento de tecnologia da região Sul do Brasil. O estudo trata-se de uma pesquisa descritiva, aliando as abordagens quantitativas e qualitativas, conforme descrito adiante, no método deste trabalho. Essa investigação na realidade brasileira, sobretudo nas organizações do segmento de tecnologia e aplicada a trabalhadores que prestam serviços, apresenta-se como um campo interessante a ser explorado. Isso porque o segmento de tecnologia é intensivo em conhecimento e, a gestão do mesmo, a partir da implementação de estratégias de mobilização e compromisso de toda a organização, é considerada relevante fonte de sustentabilidade (PAIS, 2014).

Por esse ângulo, manter empregados motivados é importante para ampliar o bem-estar do profissional e retê-lo de forma que amplie sua produtividade e a qualidade de entrega, tornando a organização mais competitiva. Além disso, por estar validada para o idioma português e submetida para publicação, a escala MWMS ainda foi pouco explorada no contexto brasileiro.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O tema motivação é recorrente e de grande interesse por parte da gestão organizacional. Gorender (1997) afirma que a revolução tecnológica dos últimos anos trouxe transformações no sistema capitalista mundial, com efeitos que podem ser observados nos métodos de produção, nas relações de trabalho e na política econômica dos governos. Esse intenso e contínuo processo de mudanças tecnológicas e organizacionais do século XX evidenciou que o bem-estar do trabalhador contribui sistematicamente para os resultados organizacionais. Nesse sentido, houve avanço nos estudos relacionados à motivação no trabalho, riscos psicossociais, doenças do trabalho e outros relacionados ao trabalhador.

A partir disso, houve interesse por parte das organizações na compreensão do significado do trabalho para o profissional. As relações de trabalho transformaram-se em seu modo de interagir com o mundo e o trabalhador passa de coadjuvante para ator principal nessa equação. Segundo Morin, Tonelli e Pliopas (2007), o trabalho pode assumir desde uma condição de neutralidade até a centralidade na identidade

pessoal e social. Ter a possibilidade estar constantemente se qualificando, aprendendo e se superando em desafios complexos, também é reconhecido como motivador pelos trabalhadores do conhecimento (CODA; RICCO, 2010).

O trabalho físico está sendo substituído pelo trabalho intelectual (BOFF; ABEL, 2005), uma vez que os produtos vendidos estão impregnados de conhecimento e o valor de um produto não está mais relacionado à sua matéria-prima, mas sim ao conhecimento embutido – informação, tecnologia e serviços associados (STEWART, 1998, 2002). Entende-se como trabalhador do conhecimento, “[...] todo o profissional que utiliza a informação como insumo, combina-a com seu conhecimento individual e gera nova informação como produto de sua atividade[...]” (BOFF; ABEL, 2005, p. 1). No contexto de organizações de tecnologia, a questão da qualificação dos colaboradores passa a ser um tema importante, que gera valor, diferenciação e vantagem competitiva (BARNEY, 1996), além de proporcionar bem-estar aos trabalhadores. Para Pais (2014) o sucesso da organização está ligado a como as ações conducentes à criação, partilha e utilização do conhecimento, são incorporados a seus produtos e serviços.

O nível de serviço passa pela qualificação do profissional, pela compreensão de qual sentido o trabalho tem para o trabalhador, tratar e evitar moléstias relacionadas aos riscos psicossociais e mantê-los no melhor nível de motivação possível. Em outras palavras, o bem-estar completo do profissional passa a ser um tema estratégico e essencial nas organizações, pois melhora a produtividade, a qualidade do serviço para o cliente e, conseqüentemente, amplia os resultados econômicos organizacionais. Nesse caso, as organizações necessitam dedicar-se a entender os aspectos da motivação para equilibrar colaboradores qualificados e motivados no desempenho de suas funções e ter maior perspectiva de aumento de qualidade dos serviços, conseqüentemente aumentando competitividade para a empresa (GIANESI; CORRÊA, 1996).

Os índices econômicos da área tecnológica mostram que este é um segmento que está crescendo e incorporando cada vez mais profissionais, ou seja, é um mercado crescente de profissionais do conhecimento. Segundo informações do *site* G1 (GLOBO, 2015), mesmo com a crise política e econômica enfrentada pelo Brasil no último ano, cresce o número de vagas de emprego na área da tecnologia da informação. No primeiro semestre, o crescimento de vagas nesse setor brasileiro foi de 44,2% enquanto índice de desemprego na região metropolitana de Porto Alegre foi

de 5,9% no mesmo período (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2016).

Para os gestores, além de entender os fatores motivacionais que suportam os profissionais nas organizações, é importante ter uma boa estratégia de contratação e retenção de pessoas. Kontoghiorghes e Frangou (2009) afirmam que contratar e reter os melhores talentos é uma preocupação para a gestão de recursos humanos, pois é uma forma de ganhar vantagem competitiva nas organizações. Para Boff e Abel (2005), o profissional do conhecimento é um ativo com mais valor do que os ativos físicos da organização. Dessa forma, compreender as motivações desse profissional, indica os caminhos para potencializar sua capacidade produtiva e também torna-se uma forma de retenção desse ativo. A perda de pessoas importantes da organização acarreta consequências negativas à produtividade, causa insatisfação nos clientes e pode ter consequências mais graves se a perda for para o concorrente (KONTOGHIORGHES; FRANGO, 2009).

Além do aspecto econômico da própria sobrevivência organizacional, o trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre a sua satisfação e produtividade (MORIN, 2001). Nas organizações, conhecer o grau de satisfação dos trabalhadores é importante para o desenvolvimento de ações que permitam maior equilíbrio entre as demandas de vida pessoal e profissional, bem como contribuam para o sentimento de bem-estar geral. Funcionários motivados são mais produtivos; funcionários mais produtivos passam a ser a própria sobrevivência da empresa. (LOCKWOOD, 2006<sup>1</sup> apud KONTOGHIORGHES; FRANGO, 2009).

Diante desse cenário, faz-se necessário que as organizações do conhecimento, conheçam seus trabalhadores, compreendam quais fatores motivacionais os diferenciam dos demais profissionais e que determinem os caminhos adequados de valorizá-los, criando condições favoráveis para que a satisfação no trabalho se transforme em desenvolvimento das suas atividades potencializando sua capacidade produtiva.

Nessa lógica e com uma abordagem mais atual para a questão da motivação organizacional, faz-se importante identificar e analisar os fatores motivacionais de

---

<sup>1</sup> Lockwood, N. R. **Talent Management: Driver for Organizational Success**. Alexandria: SHRM Research, 2006.

trabalhadores do conhecimento que atuam no segmento de tecnologia da região Sul do Brasil. O problema de pesquisa a ser abordado no presente estudo é: Como são percebidos os fatores motivacionais, de acordo com a Escala MWMS, pelos trabalhadores de organizações de tecnologia do Sul do Brasil?

## 1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo serão listados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos trabalhadores de organizações de tecnologia do Sul do Brasil, em relação aos fatores motivacionais da Escala MWMS validada para o idioma português (SANTOS et al., 2015).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Comparar os resultados a partir da aplicação da MWMS em trabalhadores de empresas de tecnologia do Sul do Brasil com os encontrados em públicos similares nos idiomas inglês e francês (Gagné et al., 2014);
- b) Sinalizar recomendações práticas às áreas de RH e aos gestores de pessoas para o incremento da motivação de trabalhadores que atuam no segmento de empresas de tecnologia.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A crescente aceitação dos recursos internos como fontes de vantagens competitivas trouxe legitimidade para a ideia de que o capital humano é estrategicamente importante para o sucesso da organização. As organizações devem desenvolver técnicas para atrair, desenvolver, motivar e reter essas pessoas (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

No contexto das organizações de tecnologia, as quais possuem trabalhadores do conhecimento, é ainda mais crítico manter suas equipes motivadas, pois assumem papel importante nos resultados da empresa e conseqüentemente na qualidade de

entrega para os clientes (LOPES; REGIS FILHO, 2004). Trabalhadores do conhecimento são profissionais conectados com o seu trabalho, tem ciência do seu negócio e se motivam quando desafiados (CODA; RICCO, 2010). Dar sentido ao trabalho é uma forma de promover a realização profissional e pessoal e mantê-los vinculados ao trabalho. Funcionários, quando motivados, podem melhorar os resultados organizacionais, alcançando altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Para medir motivação, as escalas *Quality of Life* (QoL) de Sen, Sen e Tewary (2012), a escala de Kopelman, Prottas e Falk (2010), a HPRS de Brown, Finney e France (2011), entre outras foram desenvolvidas a partir de teorias revisadas no presente estudo. A escolha pela abordagem da Teoria da Autodeterminação e a escolha da MWMS como forma de mensurar os dados de campo nesta pesquisa se deu por dois motivos: (i) dentre as teorias revisadas no presente trabalho, a Teoria da Autodeterminação é a mais contemporânea e a que aborda a Motivação no ambiente laboral de forma mais completa, abrangendo todos os pontos mencionados pelos demais autores, conforme ilustrado na Figura 3; e (ii) porque a Teoria da Autodeterminação possui instrumento de medição (MWMS) construído e validado em oito idiomas e em onze países (GAGNÉ et al., 2014), inclusive na língua portuguesa (SANTOS et al., 2015).

A aplicação da escala MWMS validada para o idioma português, configura um campo ainda pouco explorado no ambiente brasileiro. Diante disso, apresenta-se uma possibilidade de desenvolver uma análise mais criteriosa da realidade de um segmento produtivo da região Sul do Brasil. Isso se dá por meio da aplicação de instrumento validado em trabalhadores prestadores de serviços do ramo tecnológico, contribuindo para a produção de conhecimento científico sobre o tema no Brasil.

Os resultados e recomendações deste estudo poderão auxiliar os gestores e as áreas de RH de organizações do ramo tecnológico a conhecerem os fatores motivacionais preponderantes em seus ambientes e entenderem, através da teoria revisada, quais desses fatores podem ser promovidos e quais deles podem ser desencorajados na relação com os trabalhadores.

Ainda para a pesquisadora, que atua como gestora de pessoas, o resultado deste trabalho possibilitará uma prática transformadora imediatamente aplicada na empresa onde trabalha, através do pensamento crítico e reflexivo da sua própria atuação. Além de viabilizar seu próprio autodesenvolvimento como líder, poderá

influenciar a atuação dos demais líderes da organização onde trabalha através da divisão de boas práticas, corroborando com o objetivo do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda as Teorias sobre Motivação, perspectivas teóricas contemporâneas da Motivação e as características dos trabalhadores do conhecimento e suas relações de trabalho.

### 2.1 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Os estudos mais remotos sobre a motivação tiveram início na Grécia Antiga, com o surgimento de uma filosofia chamada Hedonismo. A palavra vem do grego *hedonê* ou "prazer", "vontade". O Hedonismo preconizava ser movido pelo prazer e repellido pela dor.

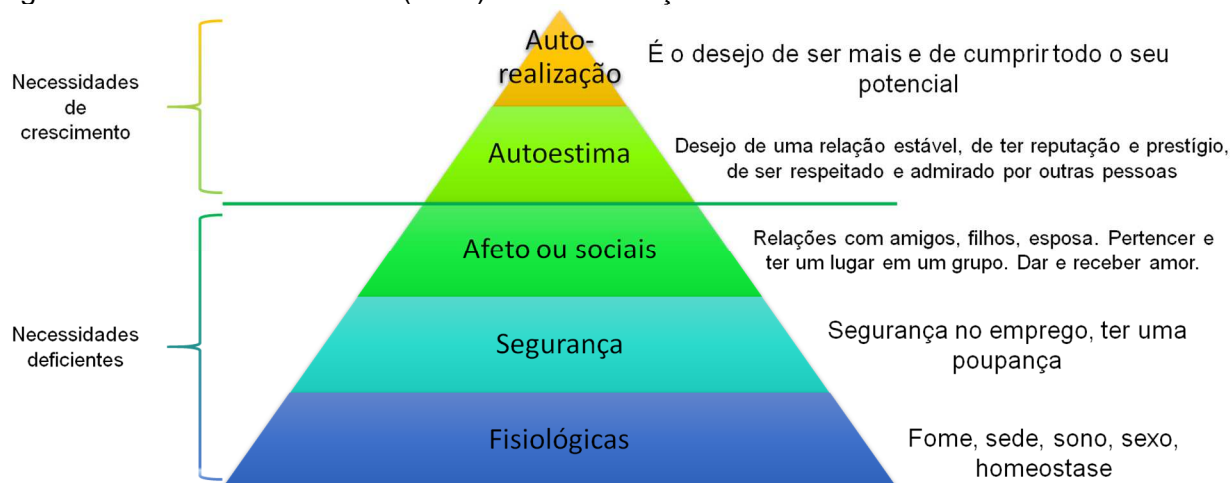
Cientificamente, os estudos sobre motivação ganharam notoriedade a partir do século XIX com Freud, que estudou o comportamento humano no âmbito das necessidades biológicas e fisiológicas. A partir do século XX, pesquisadores da linha humanista, como Maslow, McGregor, Herzberg e outros passaram a estudar a motivação relacionada ao comportamento humano no contexto organizacional.

O humanismo surgiu entre os séculos XIX e XX e enfatiza centralmente o ser humano em termos de dignidade, capacidade, racionalidade e o coloca em primeiro lugar em uma escala de importância (OVERVOLD, 1987). Com a evolução científica desses estudos, as organizações passaram a compreender a importância de seus empregados como capital humano: o trabalhador quando motivado permite alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade, conseqüentemente, melhorando os resultados organizacionais (PÉREZ-RAMOS, 1990). Por esse motivo, o modelo humanista é muito aceito nas organizações na atualidade e as teorias motivacionais se aprofundaram em diferentes variáveis relacionadas ao bem-estar humano e ao desejo de melhorar a qualidade no trabalho.

Maslow (1943) escreveu sobre a hierarquia das necessidades, sendo que propôs cinco necessidades básicas relacionadas à existência humana, que foram colocadas em ordem da mais básica para a mais alta. São elas: necessidades fisiológicas, de segurança, de afeto ou sociais, de autoestima e de autorrealização.

Segue a ilustração da Teoria de Maslow (Figura 1), também conhecida como pirâmide de Maslow e suas definições.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow (1943) e suas definições



Fonte: Adaptado de Maslow, 1943.

Observa-se que, para Maslow, a autorrealização só é atingida quando as necessidades de nível mais baixo ou deficientes são satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. O ser humano só estará em nível ótimo de funcionamento quando estiver com as necessidades deficientes e de crescimento satisfeitas. Maslow (1943) ainda ressalta que, quando uma necessidade está bem atendida, a próxima necessidade surge e passa a dominar a vida e servir como centro da organização do comportamento. Em contrapartida, sob condições especiais, pode haver reversão da ordem hierárquica da pirâmide.

Nos anos 60, com a evolução dos estudos científicos relacionados à motivação no trabalho, McGregor apresenta a Teoria X e a Teoria Y. Para ele, gerentes assumem, mesmo inconscientemente, premissas sobre a motivação de seus subordinados (GÜRBÜZ; SAHIN; KÖKSAL, 2014). Portanto, o desenvolvimento dos recursos humanos é afetado pelo clima de trabalho resultante de suposições dos gestores sobre a motivação humana (MCGREGOR, 1960). Segundo essa visão, a satisfação de uma necessidade não é um motivador de comportamento, algo ignorado pelo método convencional de gerenciamento de pessoas. Com relação às necessidades básicas, o autor explica que, quando as pessoas são contrariadas como, por exemplo, quando recebem tratamento discriminatório, falta de respeito, etc., como consequência, a empresa tem nos empregados uma tendência a sabotar os objetivos organizacionais (MCGREGOR, 1960).

Para evitar que empregados se comportem de forma a sabotar os objetivos organizacionais, McGregor (1960) explica que a liderança deve focar nas necessidades sociais de autoestima, também chamada de necessidade do ego



(necessidades de amor, *status* social e reconhecimento), e nas necessidades de reputação, também chamada pelo autor de necessidades egoístas (necessidade de segurança, dinheiro e envolvimento com o ego). A partir dessas constatações, McGregor (1960) desenvolveu a Teoria X e a Teoria Y conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese da Teoria X e da Teoria Y

	<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
Funcionários	As pessoas são passivas e resistentes O homem é por natureza indolente e sem ambição	As pessoas são capazes de assumir responsabilidades
Gerentes	Adotam a ideia de que os subordinados são preguiçosos e não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades, são avessos a tomar risco e não são automotivados.	Devem dar condições às pessoas de atingirem suas metas e objetivos.
Tipo de intervenção da liderança	Ativa, que pode ser coerciva, ameaçadora e controladora ou fraca e permissiva	Deve promover criação de oportunidades, liberação de potencial, remoção de obstáculos, encorajamento do crescimento e fornecimento de orientação. Não envolve a abdicação de gerenciamento, a falta de liderança ou outras características geralmente associadas com a abordagem “suave” da Teoria X.

Fonte: Adaptado de McGregor, 1960.

Gürbüz, Sahin e Köksal (2014), complementa a ideia de McGregor (1960) de que, na Teoria Y, gerentes assumem uma visão mais otimista com relação a seus empregados e demonstram estilos de liderança mais participativos com práticas de gerenciamento mais apropriadas, como motivação interna, reconhecimentos e oportunidades de participação dos empregados nas decisões. A Teoria Y, portanto, encoraja as pessoas a utilizarem sua capacidade, aceitarem responsabilidades: é a teoria do autocontrole e do autodirecionamento (MCGREGOR, 1960).

De outra parte, Herzberg (1968), também na década de 60, desenvolveu a Teoria Bi-fatorial que classifica o trabalho em duas escalas: satisfação e insatisfação no trabalho. Os fatores foram chamados de motivadores e higiênicos (SIEMENS, 2015).

Os fatores motivadores são aqueles que envolvem satisfação, reconhecimento e realização, além de serem intrínsecos ao trabalho. São fatores que motivam o indivíduo a se esforçar para ter crescimento da capacidade de seu trabalho, desempenho superior, oportunidade de utilizar seus talentos e ser reconhecido por

isso (HERZBERG, 1968; SIEMENS, 2015). São eles: atingimento, reconhecimento pelo atingimento, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou avanço na carreira. Para Herzberg (1968), a ausência de fatores motivadores não leva a insatisfação não trabalho, mas leva a uma redução da satisfação no trabalho.

Os fatores de insatisfação ou higiênicos são extrínsecos ao trabalho e incluem: políticas da empresa ou da administração, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, *status* e segurança (HERZBERG, 1968). A ausência dos fatores higiênicos leva a um aumento da insatisfação com o trabalho, mas a sua presença não garante a satisfação. Ao contrário dos fatores motivadores, os fatores higiênicos devem ser constantemente reforçados para minimizar insatisfação. A melhoria nos fatores higiênicos no local de trabalho é entendida como “alívio do sofrimento” (SIEMENS, 2015).

Segundo estudos de Herzberg (1968), os fatores que mais afetam negativamente as atitudes no trabalho primariamente são os higiênicos: políticas e administração da companhia, supervisão, relação com a supervisão, condições de trabalho e salário. Em contrapartida, os fatores que mais afetam positivamente o trabalho são os fatores motivadores: atingimentos, reconhecimento, autodireção, autonomia, responsabilidade. Para Herzberg (1968), o mais natural dos motivadores, como oposto dos fatores higiênicos, é o que tem maior efeito em termos de durabilidade nas atitudes dos funcionários.

Os aspectos de satisfação de necessidades psicológicas, presentes nas Teorias de Maslow (1943), McGregor (1960) e de Herzberg (1968), também foram retomados na Teoria da Autodeterminação por Edward Deci e Richard Ryan na década de 1970. A Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 2000; DECI et al., 2001) aponta que há três necessidades psicológicas fundamentais para todas as pessoas e, portanto, a satisfação dessas necessidades deve produzir resultados positivos em todas as culturas. As necessidades são de autonomia (experimentar a sensação de vontade e liberdade psicológica), de competência (sentir-se eficaz) e de vínculo (sentir-se amado e bem cuidado). Segundo os autores, as necessidades são como um nutrimento essencial do funcionamento ótimo e do bem-estar do indivíduo, como água, minerais e tomar sol para as plantas. Lomas (2013), consonante com a Teoria da Autodeterminação, contraria a afirmação de Maslow (1943) de que o indivíduo precisa ter uma necessidade satisfeita para que outra surja. Os conceitos de necessidades psicológicas são comuns à Teoria Bi-fatorial de Herzberg (1968) e à

Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000), pois ambas supõem que a satisfação dessas necessidades está associada a um desempenho mais eficaz e ao bem-estar do indivíduo.

Deci e Ryan (1985) conceituam a Teoria da Autodeterminação como a manifestação de uma necessidade do indivíduo controlar o ambiente. O indivíduo sente que tem o controle quando seu comportamento produz de forma confiável o resultado que é pretendido. É uma experiência de liberdade. De forma contrária, o comportamento pode ser determinado por resultados, ao invés de escolhas e, nesse sentido, o indivíduo diria que tem o controle.

Na Teoria da Autodeterminação, os autores distinguem desmotivação e motivação. Em contraste com a desmotivação, a motivação envolve intencionalidade para realização do trabalho, enquanto que a desmotivação envolve não ter intenções para o comportamento e realmente não conseguir identificar nenhuma razão para realização do seu trabalho (GAGNÉ; DECI, 2005; GAGNÉ et al., 2014). Na motivação, há distinção entre Motivação Autônoma e Motivação Controlada. A Motivação Autônoma inclui a Motivação Intrínseca e a Motivação Extrínseca Interiorizada. A Motivação Controlada consiste de Regulação Externa e Introjetada. A Motivação Autônoma e Controlada, ambas são intencionais, juntas elas contrastam com a Desmotivação, que envolve a falta de intenção e motivação (GAGNÉ; DECI, 2005).

Deci e Ryan (1985) definem a Motivação Intrínseca como relacionada a comportamentos que não necessitam de reforços para serem mantidos. As recompensas para esses comportamentos são as interações efetivas com o ambiente no qual se sustentam essas condutas, sem que seja necessário um reforço externo. Essa motivação sugere que seja como uma energia do próprio indivíduo ou como uma necessidade do próprio organismo. A pessoa se sente livre de pressões, reconhecimentos ou contingências, logo a Motivação Intrínseca é autônoma, sem condições ou reforços externos.

Na mesma linha, Gagné e Deci (2005) entendem que a Motivação Intrínseca é aquela que envolve pessoas fazendo uma atividade porque elas acham que é interessante e sentem espontaneamente satisfação em executá-la. As pessoas são movidas pelo interesse na atividade em si. Sentimentos de autonomia, competência e vínculo melhoram a Motivação Intrínseca. Autonomia envolve agir com um sentido de vontade e ter a experiência de escolha. Quando as pessoas experimentam satisfação das necessidades de vínculo e de competência em relação a um comportamento, elas

tenderão a internalizar seu valor e regulação (GAGNÉ; DECI, 2005). A Motivação Intrínseca é uma Motivação Autônoma, ou seja, as pessoas se envolvem numa atividade porque acham que é interessante ou divertida.

A Motivação Extrínseca, em contrapartida, exige recompensas tangíveis ou verbais, de modo que a satisfação não vem da própria atividade, mas das consequências extrínsecas ao qual a atividade leva (GAGNÉ; DECI, 2005). Complementa que a Motivação Extrínseca é aquela que gera comportamentos por recompensas ou para não ser punido. Uma segunda forma é regulada por forças internas, ou seja, pelo próprio ego, vergonha ou culpa (GAGNÉ et al., 2014).

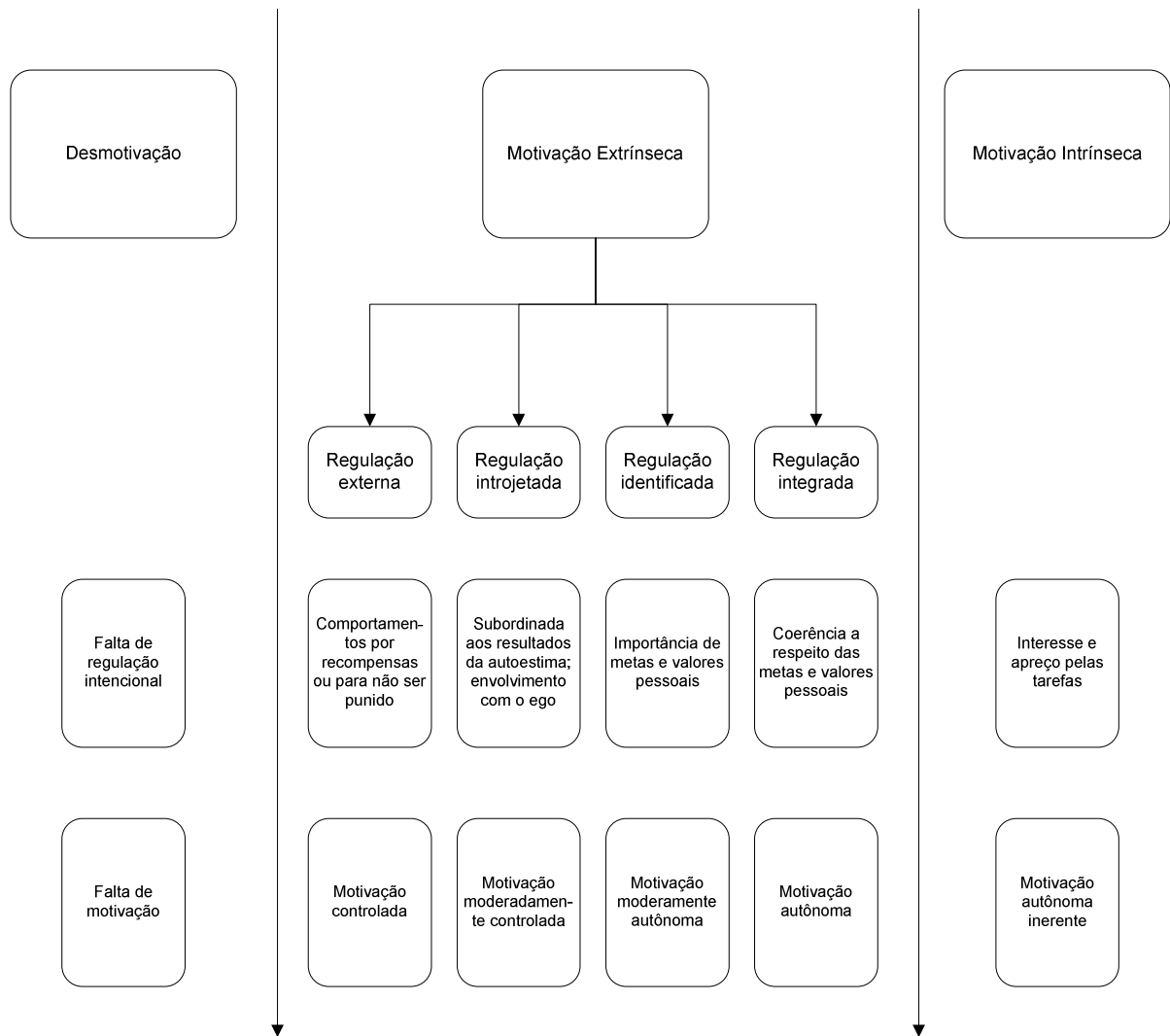
Da Motivação Extrínseca, surge a Regulação Externa, a Regulação Introjetada e a Regulação Identificada. A Regulação Externa é definida como aquele comportamento para consequências desejadas, tais como aprovação implícita ou reconhecimento tangível para evitar uma consequência indesejada. É iniciado e mantido por contingências externas a pessoa (GAGNÉ; DECI, 2005).

A Regulação Introjetada é aquela em que as pessoas tomam valores, atitudes ou regulações que são externas ao seu comportamento e transformam em um regulamento interno, assim deixando de existir a presença de uma contingência externa. Quanto mais internalizado esse regulamento for, mais autônomo será o comportamento. Exemplos de Regulação Introjetada incluem autoestima, comportamentos a fim de se sentir digno, envolvimento com o ego. Gagné e Deci (2005) resumem que a Regulação Introjetada está dentro da pessoa, mas é relativamente controlada como uma forma de motivação extrínseca internalizada.

A Regulação Identificada é aquela em que as pessoas identificam os valores de um comportamento com os seus próprios valores e objetivos. Na Regulação Identificada, as pessoas sentem maior liberdade e vontade porque o comportamento é mais compatível com suas metas e identificações pessoais. Segundo Gagné e Deci (2005), o tipo de interiorização mais completo é aquele que permite que a Motivação Extrínseca envolva a identificação com outros aspectos, interesses e valores de si mesmo. Quando essa identificação acontece, a pessoa tem sentido pleno de que o comportamento é parte integral de quem eles são e emana um sentimento de autonomia. A Regulação Identificada em suma, é caracterizada não pelo interesse da pessoa na atividade (Motivação Intrínseca), mas sim porque a atividade tem significado para seus objetivos pessoais.

A Figura 2, adaptada e traduzida de Gagné e Deci (2005), resume as três categorias da Teoria da Autodeterminação e desdobramentos para classificação como Desmotivação, Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca.

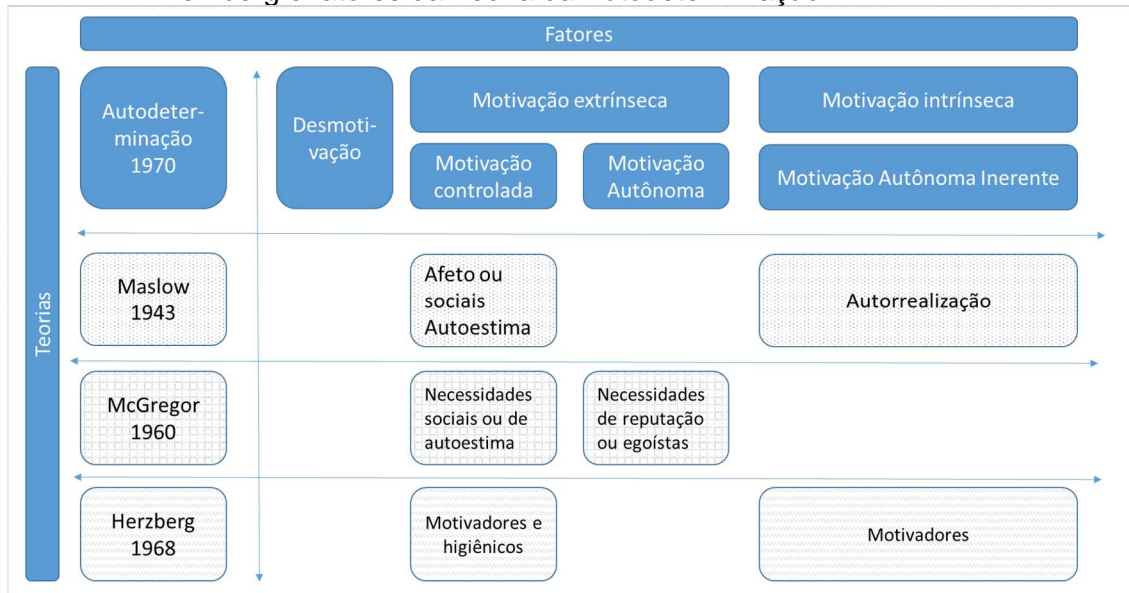
Figura 2 – Categorias da Teoria da Autodeterminação



Fonte: Adaptado de Gagné e Deci, 2005.

É possível identificar que as teorias motivacionais no ambiente laboral foram evoluindo ao longo dos anos. Conforme mostrado na Figura 3, os autores trazem em seus estudos fatores semelhantes, tais como as necessidades de afeto, de reconhecimento, de autorrealização e as sociais. A escolha pelo viés da Teoria da Autodeterminação, na presente pesquisa, deu-se em função da maior recência dos estudos, fatores que foram pouco ou nada explorados pelos autores aqui citados e por possuírem um instrumento de medição (MWMS) já validado em oito idiomas, incluindo o português.

Figura 3 - Relação entre os fatores destacados nas Teorias de Maslow, McGregor e Herzberg e fatores da Teoria da Autodeterminação.



Fonte: Autora.

Com base na revisão teórica, o Quadro 2 ilustra o resumo das teorias motivacionais, relacionando autores e seus fatores de motivação:

Quadro 2 - Resumo das teorias motivacionais revisadas, relacionando autor, teoria e fatores de motivação.

Autor	Teoria	Fatores de motivação
Maslow, 1943 Teoria da hierarquia de necessidades	Uma necessidade só será atingida quando a imediatamente anterior for atendida.	Fisiológicos, de segurança, afeto ou sociais, autoestima e autorrealização.
McGregor, 1960 Teoria X e Y	Teoria X pela qual as pessoas são passivas e resistentes. Teoria Y que, propõe que as pessoas são resultado da experiência da organização.	Teoria X - gerenciamento por controle Teoria Y - gerenciamento por objetivos.
Herzberg, 1968 Teoria dos dois fatores ou bifatorial	Classifica satisfação e insatisfação no trabalho como fatores motivadores e higiênicos respectivamente. Os fatores motivadores são intrínsecos ao trabalho e incluem atingimento, reconhecimento, etc. Higiênicos são extrínsecos ao trabalho e incluem políticas da empresa, salário, etc.	Fatores motivadores e higiênicos.
Deci e Ryan, 1985 Teoria da Autodeterminação	Satisfação das 3 necessidades básicas fundamentais para qualquer ser humano: autonomia, competência e vínculo. Desdobramento em Desmotivação, Fatores Intrínsecos (que não necessitam de reforços para se manterem) e Extrínsecos (comportamentos por recompensa ou por punição).	Desmotivação, Fatores Intrínsecos e Extrínsecos.
Gagné e Deci, 2005 Teoria da Autodeterminação	Desdobramento dos fatores de motivação extrínseca em Motivação Controlada (Regulação Externa e Regulação Introjetada) e Motivação Autônoma (Regulação Identificada e regulação integrada) e Motivação Intrínseca em Motivação Autônoma inerente.	Desmotivação, Fatores Extrínsecos e Intrínsecos como Motivação Controlada e Motivação Autônoma.

Fonte: Autora.

Os autores listados no Quadro 2 ordinariamente abordaram comportamento humano no ambiente laboral. Foi observado que as teorias primeiramente enfatizavam as necessidades fisiológicas, posteriormente passaram a observar o comportamento humano em contextos gerais e, em um último momento, observam o comportamento humano dentro dos contextos organizacionais.

O bem-estar humano quando atendido através da realização das suas necessidades físicas, mentais e sociais traz, como consequência, empregados saudáveis que proporcionam melhor produtividade e, portanto, com potencial para buscar o melhor rendimento financeiro e maior sustentabilidade para a organização.

## 2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO

Com o avanço dos estudos das teorias motivacionais, identificou-se a crescente necessidade de criação de instrumentos que pudessem medir contemporaneamente as satisfações humanas no ambiente laboral.

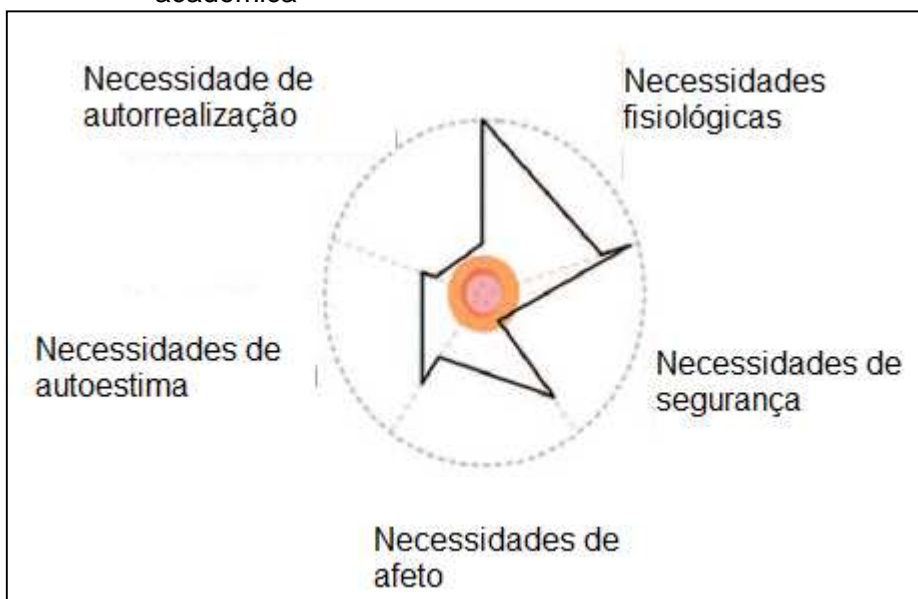
Mais atualmente dois autores fizeram estudos baseados na Teoria das Necessidades de Maslow (1943): o primeiro, realizado por Sen, Sen e Tewary (2012), com intuito de validar um instrumento para medição da qualidade de vida e o segundo por Lomas (2013), no qual demonstra que para um adulto não é necessário que uma necessidade esteja satisfeita para que a próxima surja. As necessidades podem estar parcialmente satisfeitas.

O questionário de Sen, Sen e Tewary (2012), chamado de QoL (*Quality of Life*), foi baseado nas teorias de qualidade de vida e melhorado através da Teoria das Necessidades de Maslow. Os sujeitos deste estudo foram 70 moradores de uma região ambientalmente perigosa de mineração de carvão em Basin/Índia, a qual sofreu um desastre. A validação do instrumento deu-se através de análises fatoriais e como resultado, as três necessidades deficientes da pirâmide de Maslow puderam ser associadas às teorias de qualidade de vida. São elas: fisiológicas, de segurança e de afeto. O autor argumenta que sociedades menos desenvolvidas, preocupam-se em satisfazer as necessidades de ordem inferior (necessidades biológicas e de relacionadas à segurança) e que sociedades mais desenvolvidas se preocupam principalmente em satisfazer as necessidades de crescimento (autoestima e autorrealização).

Lomas (2013), contrariando a Teoria de Maslow de que a próxima necessidade só surge quando a primeira está satisfeita, aplicou estudo com base no princípio do EI (*Ecological Interface*) para explicar os esforços propositais dos adultos para escalar a pirâmide das necessidades. Segundo o autor, EI demonstra o resultado na forma de uma imagem gráfica circular ao invés de mostrar como dados padronizados (Figura 4). O autor explica que se deve evitar a criação de barreiras mentais que podem desencorajar pessoas de acreditar que eles podem passar de um nível da hierarquia para o próximo. Ela também deve fornecer um meio de mostrar o grau de saciedade das necessidades em cada fase e oferecer suporte no desenvolvimento que auxiliará a ascensão através da hierarquia. Na Figura 4, Lomas (2013) ilustra, através das respostas de um adulto, que as necessidades podem estar satisfeitas em níveis intermediários e que não é necessário que uma necessidade esteja totalmente satisfeita para que outra surja.



Figura 4 - Exemplo de um adulto completando o círculo das necessidades em uma atividade acadêmica



Fonte: Adaptado de Lomas, 2013.

Kopelman, Prottas e Falk (2010), construiu e validou uma escala para comportamentos da Teoria X e Teoria Y de McGregor. O instrumento foi aplicado em 512 alunos matriculados em cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração de Empresas. A escala inicialmente continha 26 itens que foram reduzidos para 13 após análises fatoriais. Os resultados forneceram boas evidências estatísticas com relação à validade dessa medida, porém com limitações, tais como a aplicação para respondentes relativamente jovens e localizados em apenas uma região dos EUA.

Gürbüz, Sahin e Köksal (2014), com o objetivo de investigar a influência das premissas de gerenciamento da Teoria X e da Teoria Y de McGregor (1960) com relação à satisfação dos empregados com o líder, comprometimento afetivo e comportamento organizacional, aplicaram um questionário a líderes e subordinados militares. A escala aplicada foi adaptada do questionário desenvolvido por Kopelman, Prottas e Falk (2010) no qual há quatro medidas para a Teoria X e quatro para a Teoria Y. Os resultados indicaram que a Teoria Y foi mais significativamente e positivamente relacionada com os três itens medidos. Segundo o autor, as análises confirmam que a satisfação dos empregados com relação ao líder, comprometimento afetivo e comportamento organizacional, está diretamente relacionada às premissas assumidas pelos gerentes na Teoria Y. Para a Teoria X, houve relação significativa

positiva para satisfação dos empregados com o líder, mas não houve relação significativa com os itens comprometimento afetivo e comportamento organizacional.

Estudos para aprofundamento dos fatores motivadores e higiênicos de Herzberg (1968) ainda são feitos atualmente. Em 2007, o montante de 2.700 empregados de uma universidade responderam a um questionário que relacionava os fatores motivadores e higiênicos de Herzberg com características pessoais dos funcionários, características do trabalho, como o ambiente de trabalho é percebido e a satisfação no trabalho. Smerek e Peterson (2007) concluíram que, de forma geral, as mulheres são muito mais satisfeitas do que homens nas suas experiências de trabalho, com exceção a variável salário. Com relação ao tempo no trabalho, os trabalhadores com mais tempo são mais satisfeitos em receber recompensas intrínsecas. Há também uma correlação negativa significativa entre a idade e a percepção do profissional relacionadas a oportunidades de crescimento e satisfação com benefícios. Com relação ao tempo de serviço, concluiu-se que o maior tempo de trabalho reduziu a percepção de oportunidades de reconhecimento, avanço, crescimento profissional e satisfação com benefícios. Em resumo, as percepções dos trabalhadores com relação ao ambiente de trabalho, como por exemplo, clima e cultura organizacionais, são mais importantes do que as características pessoais ou características do trabalho, como por exemplo, o perfil de competências. Os resultados não indicam uma distinção clara dos preditores de satisfação no trabalho como a Teoria de Herzberg indica.

Outras escalas foram criadas a partir da Teoria Bi-fatorial de Herzberg. Brown, Finney e France (2011), utilizam a escala HPRS (*Hong Psychological Reactance Scale*) criada por Hong e Page (1989) argumentando que, diferente de outras medidas criadas a partir da Teoria de Herzberg, essa é uma medida desenvolvida para utilização da sociedade em geral, não restrita à relação de trabalho. Estudos avaliaram atributos estatísticos, tais como a sua dimensionalidade e confiabilidade, e chegaram a resultados diferentes sobre a sua estrutura fatorial, o que limita a sua aplicação em novos estudos.

Broeck et al. (2010) validaram a escala W-BNS (*Work-Related Basic Needs Satisfaction Scale*) baseada na satisfação das necessidades psicológicas básicas no trabalho para autonomia, competência e vínculo, tal como definido pela Teoria da Autodeterminação. Gagné et al. (2014) e Santos et al. (2015), baseados na Teoria da Autodeterminação no contexto de trabalho, validaram a MWMS (*Multidimensional*

*Work Motivation Scale*) em oito idiomas e 11 países, que avalia os motivos pelos quais trabalhadores se esforçam no trabalho. As perguntas dessa escala foram elaboradas considerando os seguintes fatores: Desmotivação, Motivação Extrínseca Social, Motivação Extrínseca Material, Regulação Introjetada, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca.

A MWMS foi desenvolvida em quatro fases, conforme descrita a seguir no Quadro 3.

Quadro 3 - Fases de construção da escala MWMS focada nos idiomas francês e inglês

	Francês	Inglês
<b>Fase 1</b>		
Desenvolvimento dos itens	X	X
<b>Fase 2</b>		
Seleção dos itens – EFA	X	X
Intercorrelações	X	X
Confiabilidade	X	X
Estrutura Fatorial – AFC	X	X
<b>Fase 3</b>		
Invariância	X	X
<b>Fase 4</b>		
Critérios relacionados à validação discriminante		
Antecedentes		
Necessidade de satisfação	X	X
Estilo de liderança	X	X
Vitalidade	X	X
Exaustão emocional	X	X

Fonte: Adaptado de Gagné et al., 2014, p.10.

A Fase 1 se iniciou com 55 itens testados em 500 empregados no Canadá (em francês e em inglês) e na Bélgica (em holandês). Foram conduzidas análises fatoriais e examinadas relações de cada item, bem como sentimentos de autonomia, de competência e de vínculo. Nessa primeira etapa, 32 itens foram retirados (GAGNÉ et al., 2014).

A Fase 2 foi conduzida a partir da coleta de dados em nove países (Canadá, França, Senegal, Inglaterra, Bélgica, Noruega, Suíça, China e Indonésia) para examinar a estrutura de fatores. O objetivo consistiu na obtenção de uma medida sucinta que apresentasse consistentes subescalas de Desmotivação, Regulação Externa, Regulação Introjetada, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca. Buscou-se alcançar uma segunda estrutura com três fatores, em que a Regulação

Externa e a Regulação Introjetada representassem Motivação Controlada, ao tempo que Regulação Identificada e Motivação Intrínseca representassem Motivação Autônoma e a própria Desmotivação.

Análises fatoriais exploratórias foram conduzidas nas amostras francesas, inglesas e holandesas e levaram a escala a uma redução para 19 itens de três a seis itens por fator. Análises confirmatórias foram conduzidas para validar os ajustes em francês, inglês e holandês, e para examinar a correlação entre as subescalas.

Na Fase 3 foram realizadas análises de invariância para comparar a estrutura das escalas através das línguas. Foram testados a estrutura de fatores (invariância configural), os coeficientes de padrões (métrica invariância), e a existência de constância das correlações entre fatores latentes ao longo da análise em diferentes línguas.

Durante a Fase 4 foram realizados testes de validade convergente e discriminante. Os itens testados para as amostras nos idiomas inglês e francês foram necessidade de satisfação, estilo de liderança, vitalidade e exaustão emocional. Para a necessidade de satisfação, utilizou-se a W-BNS (*The Work-Related Basic Needs Satisfaction Scale*), que mede a satisfação das necessidades de autonomia (“eu sinto que posso ser eu mesmo no trabalho”), competência (“eu me sinto competente no meu trabalho”) e vínculo (“no trabalho, eu me sinto parte de um grupo”). A escala *Likert* utilizada variou de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Para estilo de liderança, utilizou-se no Canadá, para os idiomas francês e inglês, o MQL - Questionário de Liderança Multifatores (*The Multifactor Leadership Questionnaire*), cuja composição se deu por quatro diferentes subescalas: liderança transformacional (*Transformational Leadership*), contingente reconhecimento da liderança (*Contingent Reward Leadership*), gerenciamento ativo por exceção (*Active Management by Exception*) e liderança passiva (*Passive Leadership*).

Vitalidade (*vitality*) foi medida em algumas amostras canadenses (em inglês e francês) utilizando as escalas de Rousseau e Vallerand (2003) e de Ryan e Frederick (1997<sup>1</sup> apud GAGNÉ et al., 2014). A exaustão emocional foi medida através da Subescala de Exaustão Emocional (*Emotional Exhaustion Subscale*) do *Maslach*

---

<sup>1</sup> RYAN, R. M.; FREDERICK, C. M. On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. **Journal of Personality**, Durham, v.65, n.3, p.529–565, 1997.

*Burnout Inventory*. Itens como, “eu me sinto totalmente exausto”, foram medidos (MASLACH; JACKSON; LEITER, 1996).

O Quadro 4 apresenta um resumo das escalas e dos autores utilizados para os construtos da fase 4 da pesquisa de Gagné et al. (2014).

Quadro 4 - Resumo das escalas e autores utilizados para os construtos da fase 4

Construtos	Escalas utilizadas	Autores	Escala Likert
<b>Necessidade de satisfação</b> Autonomia Competência Vínculo	W-BNS W-BNS W-BNS W-BNS	Broeck et al., 2010 Broeck et al., 2010 Broeck et al., 2010 Broeck et al., 2010	1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)
<b>Estilo de liderança/supervisão</b>	Questionário de Liderança Multifatores ( <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> ) Liderança transformacional ( <i>Transformational leadership</i> ) Contingente Reconhecimento da Liderança ( <i>Contingent Reward Leadership</i> ) Gerenciamento ativo por exceção ( <i>Active management by exception</i> ) Liderança passiva ( <i>Passive Leadership</i> )	Bass e Avolio, 1989 Avolio, Bass e Jung, 1999	0 (nada) a 4 (frequentemente, isso não é sempre)
<b>Vitalidade</b>	Vitalidade escala em francês ( <i>Vitality scale french</i> ) Vitalidade escala em inglês ( <i>Vitality scale english</i> )	Rousseau e Vallerand, 2003 Ryan e Frederick, 1997	1 (eu não concordo com nada) a 7 (concordo fortemente)
<b>Exaustão emocional (Burnout)</b>	Exaustão emocional ( <i>Emotional exhaustion</i> ) subescala de Maslach Burnout Inventory Escala utilizada neste construto	Maslach, Jackson e Leiter, 1996 Dion e Tessier, 1994	0 (nunca) a 6 (todo dia)

Fonte: Adaptado de Gagné et al., 2014.

Na Fase 4, com o objetivo de testar a hipótese que relações entre antecedentes, necessidades de satisfação, motivação no trabalho e resultados relacionados ao trabalho são transculturalmente equivalentes, utilizou-se a estatística Q de Cronbach, que provê informação sobre o grau de homogeneidade das correlações. Na Tabela 1, são apresentadas correlações entre motivação e antecedentes pesquisados por Gagné et al. (2014) nos idiomas francês e inglês.

Tabela 1 - Correlações entre motivação e antecedentes

Variável	Língua	N	Desmotivação	Regulação Introjetada				
				Regulação Externa	r	Parcial r	Regulação Identificada	Motivação Intrínseca
Necessidade de autonomia	Francês	345	-.34***	0.05	.15**	-.01	.39***	.47***
	Inglês	62	-.29*	-.13	-.08	-.19*	0.07	.37**
Necessidade de competência	Francês	345	-.18***	-.20**	0.03	-.04	.23***	.26***
	Inglês	62	-.31*	-.13	0.09	-.17*	0.13	.29*
Necessidade de vínculo	Francês	345	-.18***	0.1	0.1	-.04	.20***	.31***
	Inglês	62	-.12	-.15	-.08	-.17*	0.05	.35**
Liderança transformacional	Francês	335	-.16**	.17**	.24***	0.05	.39***	.44***
	Inglês	62	-.33*	-.01	0.24	-.03	.43***	.50***
Contingente reconhecimento da liderança	Francês	335	-.16	.19***	.24***	.17*	.32***	.40***
	Inglês	62	-.20	-.02	-.01	-.19*	0.24	.28*
Liderança passiva	Francês	335	.15**	-.04	-.13*	-.06	-.21***	-.31***
	Inglês	62	.40**	-.02	-.10	0.04	-.24	-.04

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

Fonte: Adaptado de Gagné et al., 2014, p.12.

Como hipotetizado, observa-se na Tabela 1 que, as três necessidades psicológicas foram positivamente relacionadas a tipos de Motivação Autônoma em todas as amostras. As três necessidades foram também positivamente relacionadas à Introjeção nas duas amostras. E as três necessidades foram quase sempre não relacionadas à Regulação Externa (à exceção de necessidade de competência) e negativamente relacionadas à Desmotivação.

Liderança transformacional foi positivamente relacionada à Motivação Autônoma e também à Motivação Controlada (exceto com Regulação Externa na amostra em inglês) e consistentemente negativamente relacionada à Desmotivação nas amostras.

O contingente reconhecimento da liderança foi positivamente relacionado à Motivação Autônoma e negativamente relacionado à Desmotivação. A relação do contingente reconhecimento da liderança para Motivação Controlada foi significativamente positiva na amostra em francês e não significativamente negativa na

amostra em inglês. Segundo Gagné et. al. (2014), esta diferença está relacionada a interpretação de contingente reconhecimento da liderança entre os idiomas: contingente reconhecimento da liderança é mais frequentemente correlacionado com a liderança transformacional e enfatiza o elogio mais do que recompensas tangíveis, com elogios tendo sido positivamente relacionada com a Motivação Intrínseca. Liderança passiva foi negativamente relacionada à Motivação Autônoma, não relacionada à Motivação Controlada e positivamente relacionada à Desmotivação.

A partir dos conceitos expostos e das fases de construção concluídos, criou-se a escala MWMS com 19 perguntas de três a quatro itens por fator, conforme demonstrado abaixo (Quadro 5):

Quadro 5 - MWMS demonstrada por fator

<b>A escala multidimensional de motivação no trabalho (MWMS)</b>	
Desmotivação	
Desm1	Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.
Desm2	Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.
Desm3	Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.
Regulação Extrínseca – Social	
Ext-soc1	Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).
Ext-soc2	Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).
Ext-soc3	Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).
Regulação Extrínseca – Material	
Ext-mat1	Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...).
Ext-mat2	Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho poderão me oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...)
Ext-mat3	Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente.
Regulação Introjeta	
Introj1	Porque preciso provar a mim mesmo(a) que consigo.
Introj2	Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).
Introj3	Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).
Introj4	Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a).
Regulação Identificada	
Ident1	Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho.
Ident2	Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais.
Ident3	Porque me esforçar neste trabalho tem um significado pessoal para mim.
Motivação Intrínseca	
Intrins1	Porque fazer o meu trabalho me diverte.
Intrins2	Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.
Intrins3	Porque o trabalho que faço é interessante.
Escala de respostas: 1=Nada 2=Muito pouco 3=Um pouco 4=Moderadamente 5=Fortemente 6=Muito fortemente 7=Completamente	

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2015).

De modo geral, segundo Gagné et al. (2014), a validade da escala deu-se em sete idiomas e em nove países (Canadá, Bélgica, França, Senegal, Reino Unido, Noruega, Suíça, China e Indonésia), utilizando-se dados de 3.435 trabalhadores. Para o idioma português, a validação deu-se durante o ano de 2015, os países participantes foram Brasil e Portugal e o artigo foi submetido para publicação no início de 2016. A análise fatorial mostrou que, dentre os 19 itens da escala, os fatores têm a mesma



estrutura nas sete línguas. Os dados recolhidos para validar a MWMS variaram consideravelmente em seus valores culturais e em sistemas econômicos, bem como através de uma ampla variedade de organizações e de postos de trabalho. Essa heterogeneidade traz confiança para afirmar que essa escala é aplicável em todos os idiomas, países e contextos organizacionais diferentes.

A MWMS, em relação a medidas anteriores, foi melhorada nos aspectos a seguir revisados. Inicialmente, a maioria das medidas baseadas na Teoria da Autodeterminação perguntavam por que as pessoas faziam determinada atividade. Em termos do domínio “trabalho”, essas questões podem ser problemáticas, pois o emprego é definido como um contrato pelo qual o empregado presta um serviço em troca de dinheiro. Nesse caso, as pessoas estão propensas a relatar que elas não funcionam pelo dinheiro. A pergunta da escala foi alterada para que fosse possível medir a quantidade de esforço que as pessoas colocam no seu trabalho.

A segunda melhoria com relação às escalas anteriores foi a abordagem relacionada à Regulação Externa e à Regulação Introjetada. Nas escalas anteriores, utilizou-se como Regulação Externa uma abordagem com foco em recompensas e elogios, enquanto na Regulação Introjetada o foco foi em prevenção de vergonha e culpa. Com relação aos itens de Regulação Externa, incluiu-se o reconhecimento material e social e na Regulação Introjetada, incluiu-se o item “para evitar ser punido”. Finalmente, as questões foram escritas de forma que poderiam ser aprovadas na maioria das culturas, ou seja, alcançar a equivalência transcultural.

A partir da revisão dos autores estudados neste capítulo, o Quadro 6 apresenta resumidamente as teorias motivacionais basilares, com suas ideias principais e o resumo sobre as discussões atuais relacionadas a essas teorias.

Quadro 6 - Teorias basilares, suas ideias principais e discussão atual

Teorias	Original	Discussão atual	
Teoria da hierarquia de necessidades	Maslow (1943) Uma necessidade só será atingida quando a imediatamente anterior for atendida. Fatores motivacionais: fisiológicos, de segurança, afeto ou sociais, autoestima e autorrealização.	Sen, Sen e Tewary (2012) Instrumento para medição da qualidade de vida, melhorado através da Teoria da hierarquia de necessidades. Os resultados relacionaram-se com as três necessidades deficientes da pirâmide de Maslow.	Lomas (2013) Contrariou a teoria da hierarquia de necessidades explicando que as pessoas podem estar parcialmente satisfeitas em um nível da hierarquia e passar para o próximo nível antes de estar totalmente satisfeito com o nível imediatamente anterior.
Teoria X e Y	McGregor (1960) Teoria X - gerenciamento por controle Teoria Y - gerenciamento por objetivos	Kopelman, Protas e Falk (2010) Construiu e validou instrumento para medir comportamentos da Teoria X e da Teoria Y. Obteve-se boas evidências estatísticas, porém sua aplicação foi limitada a respondentes jovens e com pouco abrangência regional (somente uma região dos EUA).	Gürbüz, Sahin e Köksal (2014) Criou instrumento para medição da satisfação dos empregados com relação ao líder, comprometimento afetivo e comportamento organizacional e concluiu que a Teoria Y foi mais significativamente positiva com relação aos três itens do que a Teoria X.
Teoria dos dois fatores ou bifatorial	Herzberg (1968) Os fatores motivadores são intrínsecos ao trabalho e incluem atingimento, reconhecimento, etc. Higiênicos são extrínsecos ao trabalho e incluem políticas da empresa, salário, etc.	Smerek e Peterson (2007) Construiu questionário que relacionava os fatores motivadores e higiênicos com características pessoais dos funcionários, características do trabalho, etc. Os resultados não indicaram distinção clara dos preditores como a Teoria de Herzberg indica.	Brown, Finney e France (2011) Utilizou a escala HPRS, argumentando que é uma medida que pode ser utilizada pela sociedade em geral, não somente no ambiente laboral. Testes estatísticos não a comprovaram como um instrumento confiável.
Teoria da Autodeterminação	Gagné e Deci (2005) Desdobramento dos fatores de motivação extrínseca em Motivação Controlada (Regulação Externa e Regulação Introjetada) e Motivação Autônoma (Regulação Identificada e regulação integrada) e Motivação Intrínseca em Motivação Autônoma inerente.	Broeck et al. (2010) Validou a escala W-BNS baseada na satisfação das necessidades psicológicas básicas.	Gagné et al. (2014) e Santos et al. (2015) Validação da MWMS em 8 idiomas e 11 países. Manteve sua estrutura fatorial em todos os idiomas e testes estatísticos demonstram confiabilidade no instrumento.

Fonte: Autora.

## 2.3 CARACTERÍSTICAS DOS TRABALHADORES DO CONHECIMENTO E SUAS RELAÇÕES DE TRABALHO

As mudanças econômicas globais exigem cada vez mais que as organizações consigam utilizar a tecnologia como diferencial competitivo. Gorender (1997) argumenta que as novas tecnologias permitiram que as organizações pudessem operar em diferentes países em tempo real. Dessa forma, essas ganharam um incremento em suas operações, no sentido de poderem expandir sua capacidade para pontos mais vantajosos do planeta, sob os aspectos de custo de mercado.

Em contrapartida, somente a obtenção de um alto nível de desenvolvimento tecnológico não garante vantagem competitiva para as organizações. Mais do que isso, o capital humano tem maior potencial para constituir uma fonte de vantagem competitiva aplicado aos conceitos de valor, raridade, imitabilidade e substituíbilidade

desde que a força de trabalho seja altamente qualificada e com altos níveis de motivação para apresentar um comportamento produtivo (PYÖRIÄ 2005; WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Nesse sentido, as organizações passam a buscar em seus próprios empregados uma fonte de vantagem competitiva de longo prazo e, a gestão de pessoas passa a ter um papel fundamental de gerar e de sustentar recursos estratégicos, apresentando níveis superiores de cooperação, de coordenação e de inovação (BOXALL, 1996). O envolvimento dos empregados como estratégia da empresa tem como objetivo uma gestão com sistema de recompensas baseados no ganho mútuo (SALAMAN; STOREY; BILLSBERRY, 1998<sup>2</sup> apud SILVEIRA; DEL MAESTRO FILHO, 2013). De um lado, a empresa ganha em produtividade e competitividade e de outro lado, o trabalhador vincula-se ao trabalho atribuindo sentido ao mesmo, na realização pessoal, profissional e atendimento das suas necessidades físicas, mentais e sociais. Para Morin (2001), as principais razões para o trabalho são relacionamento com outras pessoas, sentimento de vínculo, para ter algo que fazer, evitar tédio e para se ter um objetivo na vida.

A divisão social do trabalho passou a valorizar atividades que exigem do indivíduo uma extensa formação em detrimento de atividades rotineiras mais básicas, com destaque para habilidades cognitivas que se somam às manuais. Mesmo em indústrias convencionais, os trabalhadores do conhecimento estão tornando-se cada vez mais comuns, visto que controlam processos de produção cada vez mais tecnológicos e computadorizados. Para Davenport (2013), trabalhadores do conhecimento são aqueles que instigam inovação e trazem conhecimento para a organização. Eles inventam novos produtos e serviços e criam estratégias através de seus programas de processos-chave no contexto da organização. Sua principal tarefa envolve o domínio e utilização do conhecimento e informação. Para o mercado, cada vez mais, ocupações de serviços estão se tornando regra em todos os ramos da economia. (PYÖRIÄ, 2005). Nas organizações intensivas em conhecimento, evidenciam-se de forma contundente, o aspecto da necessidade de contratação de trabalhadores do conhecimento. Conceitua-se como organizações do conhecimento aquelas em que utilizam fortemente ativos intangíveis, ou seja, organizações que

---

<sup>2</sup> SALAMAN, Graeme; STOREY, John; BILLSBERRY, Jon (Ed.). **Strategic human resource management: Theory and practice**. London: Sage, 1998.

envolvem trabalhadores do conhecimento para a produção e venda de produtos e serviços (DE NADAI, 2006). Pais (2014), define que organizações do conhecimento são aquelas em que o conhecimento é um ativo pessoal e socialmente construído, em que há uma combinação de elementos de ordem cognitiva, emocional e comportamental, ou seja, o conhecimento quando orientado para a ação, o torna determinadamente no sucesso da organização.

Davenport (2013) acredita que os trabalhadores do conhecimento são importantes para a economia mundial pelos seguintes motivos: 1) porque é uma grande e crescente categoria de trabalhadores, no caso as organizações devem descobrir como fazer com que essa força seja produtiva; 2) eles são os trabalhadores mais caros que as organizações empregam, por isso devem ser tão produtivos quanto puderem ser; 3) são fundamentais para o crescimento de muitas economias, ou seja, é uma forma de trabalho que injeta conhecimento nas organizações.

Conhecer as motivações pessoais, o que dá sentido e significado a esse trabalhador, torna-se então cada vez mais importante para o sucesso das organizações. Trabalhadores do conhecimento, especialmente os mais qualificados não são gerenciados facilmente. São pessoas que querem trabalhar numa cultura que contemple a colaboração, a auto-organização e o ambiente co-criativo em detrimento de práticas burocráticas. São críticos das mudanças organizacionais emanadas da cúpula. Precisam da sensação de autonomia, seu trabalho carece invocar a capacidade de decisão dele. Precisa do sentimento de afiliação e vinculação através do reconhecimento e apoio de outras pessoas da organização e, por fim, precisam de um trabalho que invoque o sentimento de um futuro desejável, incluindo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional (MORIN, 2001). Envolver os no desenho do próprio trabalho é a melhor maneira de engajá-los (DAVENPORT, 2013).

Para Coda e Ricco (2010), o trabalhador do conhecimento tende a ser um profissional que se encontra emocionalmente envolvido com o que faz, além do profundo conhecimento técnico. Trabalhos que proporcionam a aprendizagem contínua são estimulantes para o trabalhador do conhecimento, pois incitam crescimento pessoal e profissional (MORIN, 2001). Costuma demonstrar grande energia no trabalho, e ser conhecedor do negócio de sua organização, persistindo na busca e realização de objetivos. Conta com habilidades de relacionamento

interpessoal e explora com elevada competência as oportunidades que seu ambiente lhe oferece.

Além disso, Coda e Ricco (2010) ressaltam que trabalhadores do conhecimento trabalham menos por dinheiro e mais por reconhecimento, isto é, pela satisfação de exercitar sua criatividade, superar desafios científicos ou técnicos e obter aprovação do seu trabalho por parte dos seus pares. Para Morin (2001), o trabalho deve ser razoavelmente exigente e incluir variedade, permitindo reconhecer o prazer através do exercício da competência e da resolução de problemas.

No Quadro 7, apresentam-se os 7 estilos de comportamentos de profissionais de amostra brasileira, das áreas da Ciência, Tecnologia e Inovação, aplicado em 643 profissionais predominantemente situados no Estado de São Paulo (CODA; RICCO, 2010)

Quadro 7 - Padrões de comportamento e suas definições

Estilo	Principais padrões comportamentais
Especialista	Excelência do saber; deseja tornar-se cada vez melhor em sua área de atuação, gosta de desafios que exijam ações cuidadosas e que produzam resultados contínuos e é reconhecido como um profissional prático, leal e cativante.
Colaborador	Direcionado a atividades em grupo e que possibilitem seu desenvolvimento pessoal e profissional, busca relacionamentos que proporcionem crescimento mútuo, é aberto para novos aprendizados (inovação) e é reconhecido como profissional devotado, idealista e liberal.
Conquistador	Gosta de situações de competição que resultem em crescimento próprio, age de modo autoconfiante, metódico e proativo, reconhecido como um profissional de ação, leal, cativante e íntegro.
Mantenedor	Gosta de relacionamentos em que possa exercer o controle da situação, cumpre tarefas com qualidade, identifica talentos, responsivo, idealista, leal e pode-se tornar um líder notável.
Competidor	É direcionado a desafios que dependam de atuação competitiva, decidida e obstinada (competir para vencer), reconhecido como profissional assertivo, orgulhoso dos próprios feitos e cativante.
Negociador	É direcionado a convencer o outro de sua ideia e obter algo em troca, é conhecido por buscar compreender e equilibrar pontos de vista conflitantes realiza seu trabalho de forma persistente e inovadora, é reconhecido como um profissional jovial e avançado, mas precavido.
Realizador	Tem bom gerenciamento de situações em que possa fazer acontecer e tornar o planejado, real. Direcionado a mudanças constantes para expor suas ideias, reconhecido como um profissional produtivo e liberal.

Fonte: Adaptado de Coda; Ricco, 2010.

Para Coda e Ricco (2010), os dois estilos de comportamento preponderantes desses tipos de profissionais, foram os estilos especialista e competidor e, os dois estilos mais discretos foram conquistador e mantenedor.

A satisfação do trabalhador está diretamente ligada ao sentido pessoal que este trabalho tem para ele: deve ser feito de maneira eficiente e levar a alguma coisa, deve ser intrinsecamente satisfatório (sentimento de realização e interesse no trabalho), deve desenvolver sua autonomia e seu senso de responsabilidades, deve exercer seu sentimento de competência e eficácia, deve ser um trabalho moralmente aceito e deve ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias (MORIN, 2001).

No sentido de melhorar aspectos organizacionais, como competitividade e produtividade e, melhorar aspectos de bem-estar dos trabalhadores, como primeiro passo, a empresa deve ter claro que a tecnologia não é substitutiva na sua integralidade de comportamentos humanos, seja na dimensão individual ou coletiva, e que tal gestão exige habilidades específicas (PYÖRIÄ, 2005). Os gestores necessitam conhecer e compreender os fatores motivacionais dos seus trabalhadores a fim de vinculá-los e apoiá-los na direção organizacional. Além disso, o ambiente deve ser capaz de possibilitar a atuação dos indivíduos em busca de um objetivo comum (LOPES; REGIS FILHO, 2004).

As organizações devem preparar seus líderes para uma gestão de pessoas adaptada nas necessidades do seu segmento. Os líderes devem entender as motivações pessoais que trazem bem-estar aos trabalhadores, levando em conta as diferenças individuais apresentadas por eles. Hackman e Oldham (1976<sup>3</sup> apud MORIN, 2001), determinam que o trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante (quando ela encontra o sentido na função exercida), útil (traduz pelo sentimento de responsabilidade que ela vivencia em relação aos resultados obtidos) e legítimo (conhecimento de seu desempenho no trabalho). Além disso, a liberdade para determinar como o trabalho será realizado resulta em sentimentos de autonomia e *feedback*, procede em informação para ajustar seu desempenho e alcançar os objetivos corporativos.

Para Maccoby (2005), o líder deve ter a capacidade de empregar suas emoções e o intelecto, ou seja, cuidar das pessoas entendendo as suas necessidades, tais

---

<sup>3</sup> HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, New York, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

como carência, ansiedade, hostilidade, fome, confiança entre outras, livre de suas próprias emoções como competitividade, raiva, ansiedade e desconfiança. Isso significa experimentar as outras pessoas como elas são e não como se gostaria que elas fossem.

Também deve ser uma atribuição do gestor, proporcionar trabalho em equipe eficiente com um objetivo coletivo, construção de laços interpessoais entre seus membros, de coesão e de sentimento de união entre os integrantes do grupo. A construção de relações de confiança e a longevidade nas relações de trabalho são bens indispensáveis para organizações do conhecimento. Equipes mais maduras têm mais condições para canalizar altos níveis de motivação, o que consiste em um item crítico para equipes compostas por trabalhadores do conhecimento devido à complexidade inerente ao trabalho que desenvolvem. O sentimento de vínculo, ou seja, pertencer a algo mais do que pertencer a uma organização é muito importante (PYÖRIÄ, 2005).

Nesse sentido, organizações que necessitam de trabalhadores do conhecimento, como por exemplo, as organizações de tecnologia devem entender aspectos ligados à motivação e à satisfação desses colaboradores, pois os mesmos assumem papel importante na qualidade de um serviço, estando diretamente ligados a competitividade e aos resultados da empresa. Para Schneider e Bowen (1993), a ênfase na qualidade da prestação do serviço envolve não apenas o foco nos clientes, mas também na gestão de recursos humanos internamente à organização. Para os autores, a experiência do cliente com relação à qualidade do serviço deve ser gerenciada através das experiências dos trabalhadores dentro do próprio ambiente de trabalho. Pyöriä (2005) reforça que as organizações devem utilizar seu capital humano da melhor forma possível, incentivando a criatividade, promovendo locais de trabalho bem concebidos para seus colaboradores e possuindo uma gestão estratégica de pessoas adequada.

O estudo da motivação humana é complexo e muito relevante no contexto organizacional e quando a cultura, as políticas e as práticas organizacionais levam isso em consideração, a relação de trabalho tende a ser mais produtiva e saudável, tanto para a empresa quanto para os próprios trabalhadores.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo será apresentado o método que foi utilizado para este trabalho.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa caracterizou-se pelas abordagens quantitativa e qualitativa, fazendo-se necessária a escolha da natureza de pesquisa pelo tipo de pesquisa descritiva e tendo como estratégia a pesquisa de campo. A coleta de dados deu-se através de *survey* e de entrevistas semiestruturadas.

A escolha pela abordagem quantitativa deu-se em função do atendimento dos objetivos propostos neste trabalho, os quais se propõem a analisar fatores motivacionais e comparar os resultados extraídos nos idiomas francês e inglês, através da aplicação da escala MWMS em trabalhadores de organizações de tecnologia. Gagné et al. (2014) utilizou o método quantitativo em suas pesquisas, através da análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e de testes estatísticos. Como se pretende comparar resultados, a mesma lógica foi seguida através da aplicação de métodos quantitativos. Para este estudo, também contemplou-se a abordagem qualitativa com o objetivo de aprofundar os resultados quantitativos.

Utilizou-se a pesquisa descritiva, tendo em vista que o questionário aplicado está validado para o idioma português com os seis fatores já predeterminados, conforme ilustrado referencial teórico da escala MWMS. Segundo Hair et al. (2005), os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma pergunta de pesquisa. A coleta de dados ocorreu em um único ponto no tempo, caracterizando-se como estudos transversais. A coleta de dados escolhida foi a *survey* eletrônica, pois essa técnica produz dados que podem descrever as características de uma população e consiste em uma forma de resposta estruturada (HAIR et al., 2005). No levantamento realizado não houve identificação dos sujeitos da pesquisa (organizações e respondentes). Para essa análise foi considerado significância de 5% e utilizou-se o *software* SPSS 22 para análises estatísticas.

De forma a atender os objetivos deste trabalho, fez-se também necessária a abordagem qualitativa, por meio da utilização da técnica de entrevista semiestruturada, de forma a obter um melhor entendimento e aprofundamento dos



resultados quantitativos. As entrevistas são usadas para propósitos, tais como obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada, coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas e descobrir sobre “uma coisa” que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos (STAKE, 2011, p. 109). Segundo Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Todavia, os resultados da pesquisa qualitativa não devem ser utilizados para fazer generalizações em relação à população-alvo, pois ela consiste em uma metodologia baseada em pequenas amostras.

A pesquisa deu-se em organizações do segmento de tecnologia do Sul do Brasil, no qual ainda não foi analisado pela MWMS. A técnica de entrevista semiestruturada atenderá o item dos objetivos específicos, pelo qual sinalizará recomendações práticas ao RH e aos gestores com relação à motivação. A escolha por essa técnica deu-se pela possibilidade do pesquisador ficar livre para questionar perguntas que não foram previamente imaginadas.

Quanto à pesquisa de campo, segundo Hair et al. (2005), o experimento é conduzido em um ambiente natural e, ao contrário do experimento de laboratório, não manipula a variável causal da hipótese dentro de um ambiente artificial. Malhotra (2006) reforça explicando que o ambiente de campo é sinônimo de condições efetivas de mercado e que os resultados têm maiores possibilidades de generalização para o mundo real. Nesse sentido, a pesquisa de campo é mais apropriada para o propósito deste trabalho e de um mestrado profissional.

### 3.2 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A seguir, as técnicas de coletas de dados serão divididas em uma etapa quantitativa e uma etapa qualitativa.

#### 3.2.1 Etapa quantitativa

Nesta etapa quantitativa, foi aplicado o questionário da MWMS em trabalhadores de organizações do segmento de tecnologia do Sul do Brasil.

A escala contém 19 perguntas, divididas em seis fatores: Desmotivação, Regulação Extrínseca (Social), Regulação Extrínseca (Material), Regulação Introjeteada, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca. Todos os fatores contêm

três perguntas, com exceção do fator Regulação Introjetada que contém quatro perguntas. Cada fator é classificado através das respostas, seguindo o padrão estabelecido para essa escala. As respostas são dadas levando em consideração uma escala *Likert* de sete pontos, sendo 1 nada e 7, completamente.

São exemplos dos itens do questionário: “Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.” (Desmotivação) ou “Porque fazer o meu trabalho me diverte.” (Motivação Intrínseca). O período de coleta ocorreu entre 13 de julho a 03 de setembro de 2015, caracterizando-se por um estudo transversal (HAIR et al., 2005).

### **3.2.2 Etapa Qualitativa**

Nesta etapa houve a realização de seis entrevistas semiestruturadas com trabalhadores do segmento de tecnologia, selecionados considerando-se o nível de escolaridade, função de chefia, tempo no trabalho e tipo de vínculo empregatício. A definição dessas características deu-se com a finalidade de se ter um grupo mais heterogêneo, que pudesse contribuir com diferentes pontos de vistas para esta pesquisa. O convite para a etapa qualitativa deu-se através do contato da pesquisadora diretamente com os trabalhadores que se encaixavam nos perfis e posteriormente ao envio de *e-mails* formalizando agendamento de data e horário.

As entrevistas ocorreram no mês de outubro de 2015, posteriormente à finalização da etapa quantitativa. Todas as entrevistas deram-se com trabalhadores que participaram da etapa quantitativa de empresas localizadas na região metropolitana de Porto Alegre e tiveram em média 20 minutos de duração. Os entrevistados assinaram termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) antes do início da entrevista foi esclarecido o objetivo e o foco do trabalho. Todas as entrevistas realizadas foram gravadas em áudio, transcritas para texto e categorizadas para serem organizadas e analisadas por meio do *software* de pesquisa qualitativa NVivo.

As entrevistas foram divididas em duas etapas. Sendo que a primeira consistiu em uma coleta de dados sociodemográficos e a segunda, por sua vez, na aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada com seis questões, elaboradas a partir da divisão de fatores da escala.

A escolha da entrevista semiestruturada deu-se em função dessa técnica ser mais flexível e deixar o pesquisador mais livre para fazer perguntas que não foram

previamente imaginadas ou incluídas originalmente. Essa abordagem pode trazer informações inesperadas e esclarecedoras, o que pode ser capaz de qualificar os resultados obtidos (HAIR et al., 2005). Além disso, a entrevista semiestruturada responde de forma mais profunda ao objetivo específico de sinalizar recomendações práticas às áreas de RH e aos gestores de pessoas para o incremento da motivação de trabalhadores que atuam no segmento de tecnologia. No Quadro 8 está apresentado o roteiro de entrevistas, elaborado com questões relacionadas a cada categoria descrita pela Teoria da Autodeterminação conforme Gagné e Deci (2005) e Gagné et al.(2014).

Quadro 8 - Roteiro de entrevista baseado nos fatores da Teoria da Autodeterminação

<b>Fator</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Pergunta</b>
Desmotivação	Entender se o motivo pelo qual a pessoa esforça-se ou não no trabalho. Está vinculado a Desmotivação ou algum fator emergente.	Você percebe oscilação do seu esforço na realização do seu trabalho? Poderia dar exemplo de momentos no seu trabalho em que você se esforça mais e de momentos que você se esforça menos para atingir seus objetivos? A que você atribui essas oscilações?
Regulação extrínseca – social	Entender se a motivação está vinculada a reconhecimentos sociais e quais são esses reconhecimentos, ou se está vinculado a algum fator emergente.	Para você, o quanto/em que medida receber aprovação e respeito de outras pessoas é importante? Por quê?
Regulação extrínseca – material	Entender se a motivação está vinculada a reconhecimentos financeiros e quais são esses reconhecimentos, ou se está vinculado a algum fator emergente.	Que tipos de recompensas mais te estimulam no trabalho (estabilidade, recompensas financeiras...)?
Regulação Introjetada	Entender se a motivação está vinculada a algum sentimento de culpa ou vergonha.	Como você se sente consigo mesmo em relação ao seu trabalho? Por favor, relate um fato real em que você se sentiu muito bem. E um momento/fato real que você se sentiu muito mal.
Regulação Identificada	Entender se a motivação está relacionada à identificação pessoal do indivíduo com a atividade que exerce.	Que significado pessoal este trabalho tem para você?
Motivação Intrínseca	Entender se a motivação está ligada a comportamentos que não necessitam de reforços externos.	Você considera o seu trabalho estimulante? Por quê?

Fonte: Adaptado de Gagné et al., 2014.

A elaboração das perguntas levou em conta os objetivos definidos para o presente estudo, bem como buscou um maior aprofundamento dos porquês das respostas observadas na pesquisa quantitativa.

### 3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

As técnicas e análise de dados serão divididas em duas etapas: quantitativa e qualitativa.

#### 3.3.1 Etapa quantitativa

Na etapa quantitativa, os dados sociodemográficos foram analisados através das técnicas tabulação cruzada e análise do Qui-Quadrado de Pearson. O *software* SPSS 22 foi utilizado nessa etapa.

Segundo Hair et al. (2005), a tabulação cruzada com uso da análise do Qui-Quadrado é um dos métodos mais simples para descrever conjuntos de relações. A tabulação cruzada é a distribuição de frequência de resposta de dois ou mais conjuntos de variáveis. O teste Qui-Quadrado permite testar se há diferenças estatísticas entre grupos. É utilizado para testar a significância estatística entre as distribuições de frequência de dois ou mais grupos. A estatística Qui-Quadrado compara as frequências observadas (às vezes chamadas de reais) das respostas com frequências esperadas. No contexto deste estudo, as frequências observadas são dados da *survey* e as frequências esperadas são as atribuídas à distribuição teorizada da população. Para verificar a normalidade dos dados, o teste de Kolmogorov-Smirnov foi aplicado (SIEGEL; CASTELLAN JUNIOR, 2006). A significância de corte determinada para esses testes foi 0,05.

Como cuidado metodológico, também foram realizadas a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e análise de confiabilidade de escala pelo coeficiente alfa de Cronbach, de modo a assegurar a viabilidade de uso da escala na população de interesse. Segundo Hair et al. (2005), a AFC é útil para a utilização de um grande número de variáveis e serve para sintetizá-las em um número menor, categorizando-as. O *software* SPSS Statistics 22 foi utilizado para categorização e cálculo das médias e intervalos de confiança dos seis fatores, bem como para a categorização dos dados sociodemográficos dos respondentes. O mesmo procedimento foi realizado em outras pesquisas realizadas por Gagné et al. (2014) e Santos et al. (2015) para validação da escala MWMS em 8 idiomas, incluindo mais recentemente o idioma português, e pelo questionário ter construtos já definidos (Desmotivação, Regulação Extrínseca – Social, Regulação Extrínseca – Material, Regulação Introjogada, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca).

O alfa de Cronbach avalia a confiabilidade do instrumento, ou seja, a consistência interna dessa escala. São considerados resultados válidos acima de 0,60. Resultados acima de 0,70 são considerados bons, entre 0,80 a 0,90 são muito bons, entre 0,90 a 0,95 são excelentes. Se o coeficiente alfa é maior que 0,95, os itens devem ser inspecionados para garantir que mensuram diferentes aspectos do conceito (HAIR et al., 2005, p. 200).

A segunda parte foi a AFC (análise fatorial confirmatória). Para entender se a matriz de dados é passível de fatoração, ou seja, podem ser submetidos ao processo de análise fatorial, foram aplicados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de esfericidade de Bartlett. O teste de KMO, também conhecido com o índice de adequação, avalia a qualidade da correlação entre as variáveis. Seu valor pode variar de zero a um. Valores iguais ou próximos a zero indicam que a análise fatorial é inapropriada (DAMÁSIO, 2012). O teste de esfericidade de Bartlett avalia a adequação da análise fatorial a partir da significância geral de todas as correlações de uma matriz de dados. “Um teste de esfericidade de Bartlett estatisticamente significativo ( $\text{sig} < 0,05$ ) indica que correlações suficientes existem entre as variáveis para se continuar a análise”, ou seja, indica que a matriz é fatorável (HAIR et al., 2009, p.110).

Análises de comunalidades e variância total explicada foram realizadas para todos os itens de cada construto. As cargas de fator, são as correlações entre cada uma das variáveis originais e os fatores recém-extraídos. Quanto maior o valor absoluto de uma carga de fator, mais importante ela é na nomeação e interpretação de um fator, ou seja, cargas altas significam que há estreita associação entre as variáveis e o fator. As orientações de interpretação são: mais que 0,30 são consideradas aceitáveis, 0,50 são moderadamente importantes e maiores que 0,70 são muito importantes (HAIR et al., 2005, p. 396).

Para analisar a influência dos dados sociodemográficos sobre os fatores encontrados na Análise Fatorial Confirmatória, utilizou-se os testes Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. O teste de Mann-Whitney serve para testar se dois grupos independentes foram extraídos de uma mesma população. O teste de Kruskal-Wallis compara postos médios de mais de duas populações e é útil para decidir se amostras independentes provêm de populações diferentes (SIEGEL; CASTELLAN JUNIOR, 2006).

### 3.3.2 Etapa qualitativa

Nesta etapa, os dados qualitativos foram tratados pela Análise de Conteúdo, sendo que as entrevistas foram transcritas na íntegra e inseridas no *software NVivo Starter*, para efetiva análise. Essa técnica de Análise de Conteúdo foi escolhida porque apresenta a perspectiva de compreensão interpretativa das interações humanas, permitindo ao pesquisador o entendimento das representações que o indivíduo possui em relação à sua realidade e à interpretação que faz dos significados a sua volta (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005). A análise de conteúdo foi fundamentada na abordagem dedutiva, na qual, parte de teorias e hipóteses preestabelecidas e as unidades de análise são fornecidas ou estabelecidas a partir dessas teorias (MORAES, 1999). Neste estudo, as unidades de análise foram estabelecidas a partir da Teoria da Autodeterminação e nas categorias estabelecidas pela MWMS (GAGNÉ et al., 2014).

Para análise de conteúdo, foram seguidas as etapas conforme Silva, Gobbi e Simão (2005) e Moraes (1999):

- a) Pré-análise dos dados: as perguntas para a entrevistas foram previamente escritas e revisadas no intuito de aprofundar o conhecimento relativo às seis categorias da Teoria da Autodeterminação (GAGNÉ; DECI, 2005; GAGNÉ et al., 2014), atendendo aos objetivos do estudo.
- b) Preparação das informações: as transcrições foram lidas, sendo selecionados somente as que estavam de acordo com os objetivos da pesquisa. O projeto MWMS foi criado no NVivo.
- c) Transformação do conteúdo em unidades: as transcrições das 6 entrevistas foram importadas para o projeto MWMS no *software NVivo Starter*. Seguindo a proposição desta pesquisa, foram estruturadas 3 unidades de análise, chamadas de nós: Desmotivação, Motivação Controlada e Motivação Autônoma.

Sendo que para Motivação Controlada, 3 subnós foram criados: Motivação Extrínseca – Social, Motivação Extrínseca – Material e Regulação Introjetada. Para Motivação Autônoma, houve a criação de 2 subnós: Regulação Identificada e Motivação Intrínseca. Na Desmotivação, os subnós foram criados a partir das questões da MWMS, bem como as categorias para os subnós da Motivação Controlada e Motivação Autônoma. Os nós, subnós e categorias dessa etapa foram

criados baseados seguindo os conceitos da Teoria da Autodeterminação e escala MWMS conforme Gagné et al. (2014). Os nós, subnós e categorias estruturadas no NVIVO *Starter*, podem ser visualizados na Figura 5.

Figura 5 - Tela Banco de dados NVivo *Starter* com os nós, subnós e categorias mapeadas

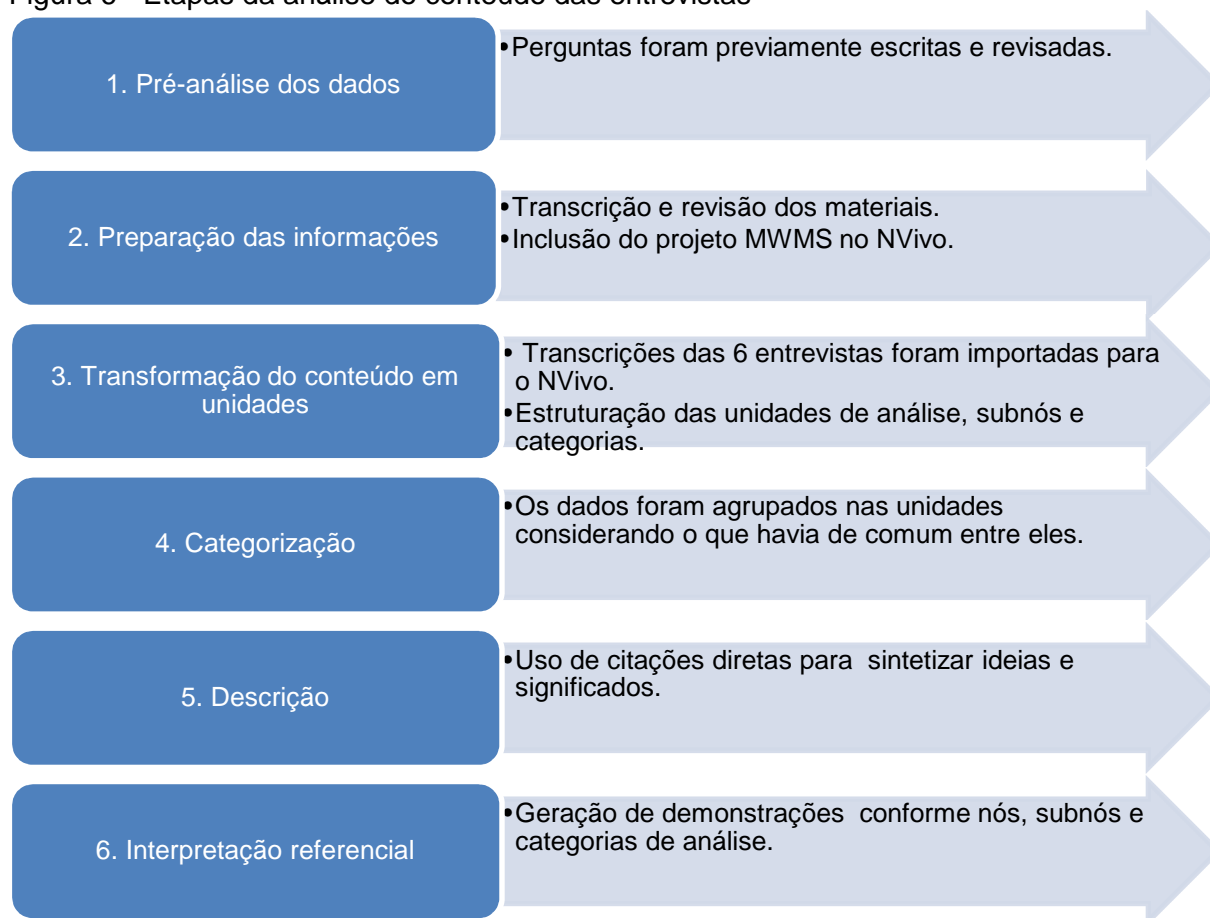
Nodes							
Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By	
1. Desmotivação		0	0 15/11/2015 22:05	KG	13/12/2015 15:24	KG	
Meu trabalho é uma perda de tempo		0	06/12/2015 22:58	KG	06/12/2015 22:58	KG	
Este trabalho não é merecedor de esforços		1	06/12/2015 22:58	KG	13/12/2015 22:17	KG	
É um trabalho inútil		0	06/12/2015 22:59	KG	06/12/2015 22:59	KG	
2. Motivação controlada		0	0 13/12/2015 15:18	KG	13/12/2015 15:18	KG	
2.1 Motivação extrínseca - Social		2	4 15/11/2015 22:06	KG	13/12/2015 22:27	KG	
Obter aprovação de outras pessoas		6	30 06/12/2015 23:00	KG	20/12/2015 16:26	KG	
Pessoas me respeitarão mais		2	6 06/12/2015 23:00	KG	13/12/2015 19:25	KG	
Para evitar ser criticado		4	11 06/12/2015 23:00	KG	20/12/2015 15:40	KG	
2.2 Motivação extrínseca - Material		0	0 15/11/2015 22:22	KG	20/12/2015 16:15	KG	
Recompensas financeiras		4	9 06/12/2015 20:34	KG	20/12/2015 20:55	KG	
Estabilidade		3	5 06/12/2015 20:34	KG	20/12/2015 16:19	KG	
Progressão de carreira		4	8 06/12/2015 20:35	KG	20/12/2015 16:16	KG	
2.3 Regulação introjetada		1	1 15/11/2015 22:08	KG	24/01/2016 13:16	KG	
Me faz ter orgulho de mim mesmo		6	18 06/12/2015 22:11	KG	20/12/2015 16:26	KG	
Me faz provar a mim mesmo que consigo		5	14 06/12/2015 22:12	KG	20/12/2015 16:26	KG	
Me sinto mal comigo mesmo		4	8 06/12/2015 22:15	KG	20/12/2015 16:24	KG	
Sinto vergonha de mim mesmo		1	2 06/12/2015 22:16	KG	20/12/2015 16:24	KG	

Fonte: Autora, utilizando software Nvivo *Starter*.

- d) **Categorização:** os dados de pesquisa foram lidos novamente e agrupados, considerando o que havia de comum entre eles e a fundamentação teórica de cada unidade de análise. Essa divisão permite codificar as falas de cada grupo para análise, aprofundamento e comparação com os resultados encontrados na etapa quantitativa.
- e) **Descrição:** nesta etapa, fez-se uso de citações diretas dos dados originais a fim de sintetizar o conjunto de significados presentes em cada unidade de análise.
- f) **Interpretação referencial:** nessa fase, buscou-se compreender e estabelecer relações com a realidade, aprofundando conexões de ideias nas categorias previamente estabelecidas durante a etapa 3.

A síntese da análise de conteúdo pode ser verificada na Figura 6:

Figura 6 - Etapas da análise do conteúdo das entrevistas



Fonte: Autora.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DO MÉTODO

Para as etapas quantitativa e qualitativa, a amostragem escolhida foi do tipo não-probabilística, o que significa que não pode ser estatisticamente representativa da população. Esse tipo de amostragem é utilizada quando o pesquisador utiliza métodos subjetivos, tais como, experiência pessoal, conhecimento especializado, conveniência, etc. Na etapa quantitativa, para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de amostragem "bola de neve", na qual os respondentes iniciais são escolhidos para identificar outros respondentes na população alvo. Esse processo continua até que o tamanho da amostra seja alcançado. Assim, os resultados não podem ser generalizados para a população alvo com um grau mensurado de segurança (HAIR JUNIOR et al., 2005). A estratégia foi assim definida de modo a qualificar o acesso à respondentes da população, dada a inacessibilidade de cadastros amplos com profissionais do segmento pretendido como população.



O questionário foi enviado através de *survey* eletrônica (por meio da aplicação web *Survey Monkey*). A divulgação foi realizada para os membros da população por meio dos seguintes canais: coordenadores dos parques tecnológicos da região metropolitana de Porto Alegre (TecnoSinos, Valetec e TecnoPuc), *Twitter* do editor do *Baguete* (jornal eletrônico de referência para profissionais de tecnologia da região Sul, existindo desde 1997) e 1.550 contatos de empresas de tecnologia da rede profissional (LinkedIn) da pesquisadora. Esses são meios reconhecidos pela população alvo para comunicação e acesso à informação pertinente a sua área de atuação. A análise dos dados deu-se através de técnicas de tabulação cruzada, teste Qui-Quadrado, teste Kolmogorov-Smirnov, testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, AFC e testes de confiabilidade.

Na etapa qualitativa, os entrevistados foram escolhidos a partir dos resultados da etapa quantitativa. A coleta de dados deu-se através de entrevistas semiestruturadas e por último, as análises dos dados foram feitas a partir da técnica de análise de conteúdo.

### 3.5 POPULAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA

A população deste estudo é formada pelos trabalhadores de organizações de tecnologia do sul do Brasil. Segundo Censo 2010 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2016), o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil, compreendia um total de 65,7 mil empresas e 673 mil trabalhadores. Estima-se que represente 100 mil indivíduos distribuídos em 9.755 organizações desse segmento, segundo censo de 2005 do Sindicato Patronal das Empresas de Informática do RS (SEPRORGS).

Na etapa qualitativa, como objetivo é aprofundar o entendimento dos resultados quantitativos por tipo de fator e sinalizar recomendações práticas às áreas de RH e gestores de pessoas com relação à motivação, entrevistou-se 6 trabalhadores de organizações do segmento de tecnologia que foram acessados através de convite por email. Os perfis foram definidos à partir dos resultados da etapa quantitativa conforme descritos a seguir: 1) nível de escolaridade: *stricto sensu* em andamento ou concluído; 2) nível de escolaridade: graduação em andamento; 3) nível de escolaridade: MBA/Especialização completo; em exercício com o cargo de chefia; 4) nível de escolaridade: MBA/Especialização em andamento; em exercício com o cargo de

chefia; 5) mais de 15 anos no trabalho atual; 6) Autônomo. Optou-se por entrevistar metade do gênero feminino e metade masculino para houvesse heterogeneidade na amostra.

### 3.5.1 Dados Sociodemográficos dos Respondentes da Etapa Quantitativa

A amostra para a etapa quantitativa foi de 333 questionários, sendo que 93,4% dos respondentes são de organizações do segmento de tecnologia e 6,6% de segmentos diferentes do mencionado anteriormente. No item “região em que trabalha”, 82,9% foi respondido por trabalhadores do Sul do Brasil, 15,6% por trabalhadores do Sudeste, 9% por trabalhadores do Centro-Oeste e 6% por trabalhadores do Nordeste. Atendendo aos critérios “empresas do segmento de tecnologia” e “trabalhadores da região Sul”, o número de questionários válidos para análise fatorial confirmatória foi de 256.

As organizações das quais os respondentes fazem parte foram classificadas em micro, pequena, média e grande porte, adaptando-se aos critérios de número de empregados conforme critério do IBGE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, [201-]). Dos 256 respondentes, 182 (71,1%) representam organizações de grande porte, 35 (13,7%) organizações de médio porte e 39 (15%) de micro ou pequenas organizações. A Tabela 2 apresenta a distribuição dos portes de organizações dos respondentes, com representação apenas das dimensões em que houveram valores válidos atribuídos.

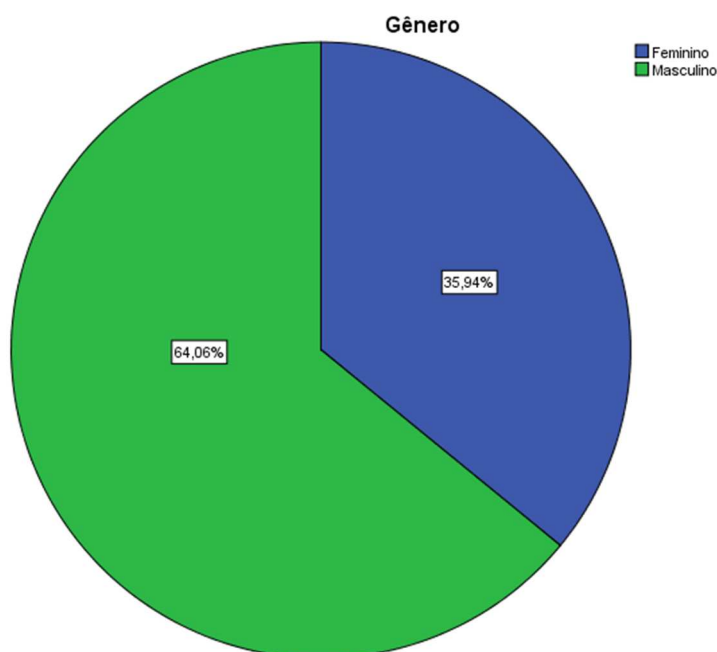
Tabela 2 - Faixas de dimensão da organização versus número de colaboradores

Dimensão da organização onde trabalha		Total	% Total	% por dimensão
Grande	Tem entre 501 e 1000 colaboradores	19	7%	71%
	Tem entre 1001 e 2000 colaboradores	12	5%	
	Tem entre 2001 e 5000 colaboradores	42	16%	
	Tem entre 5001 e 10000 colaboradores	14	5%	
	Tem entre 10001 e 20000 colaboradores	11	4%	
	Tem mais de 20001 colaboradores	84	33%	
Média	Tem entre 51 e 250 colaboradores	23	9%	14%
	Tem entre 251 e 500 colaboradores	12	5%	
Pequena	Tem entre 10 e 50 colaboradores	24	9%	9%
Micro	Tem até 9 colaboradores	15	6%	6%
<b>Total geral</b>		<b>256</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Autora.

Quanto ao gênero, a distribuição da população brasileira, segundo dados do IBGE de 2013 é de 51,4% de mulheres e 48,6% de homens (PORTAL BRASIL, 2015). No setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil, segundo Censo 2010 (IBGE, 2016), a distribuição é de 25% de mulheres e 75% de homens. Para essa amostra, a distribuição foi de 35,9% (92) para mulheres e 64,1% (164), homens, como mostra a Figura 7.

Figura 7 - Frequência de Gênero



Fonte: Autora.

As idades dos respondentes foram agrupadas por faixas etárias após análise de frequência, conforme apresentado na Tabela 3: até 30 anos, mais de 30 até 40 anos, mais de 40 até 50 anos e mais de 50 anos. O cruzamento entre faixas etárias e vínculo empregatício demonstrou que há concentração de 84% nas faixas até 40 anos (216), e 81% dos empregados (206) têm vínculo empregatício como efetivo. Segundo dados dos IBGE (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2016), em dezembro de 2015, na região metropolitana de Porto Alegre, 49,7% dos postos de trabalho eram ocupados por trabalhadores com carteira assinada, 19,3% eram considerados autônomos e 7,8% não tinham carteira de trabalho assinada. Os 23,2% restantes, foram classificados com outros vínculos empregatícios.

Tabela 3 - Faixa etária versus vínculo empregatício

	Qual o vínculo que mantém com a organização onde trabalho (quando aplicável)?								Total	%Total
	Outro	% Outro	Prestador de serviços (recebimentos por "Recibo de Pagamento Autônomo" - RPA)	% RPA	Contrato com prazo determinado (renovável ou não), temporário	% Temporário	Contrato efetivo (sem prazo determinado)	% Efetivo		
Até 30 anos	11	4%	3	1%	20	8%	79	31%	113	44%
Mais de 30 até 40 anos	4	2%	2	1%	1	0%	96	38%	103	40%
Mais de 40 até 50 anos	3	1%	0	0%	3	1%	25	10%	31	12%
Mais de 50 anos	2	1%	0	0%	0	0%	6	2%	8	3%
Total	20	8%	5	2%	24	9%	206	81%	255*	100%

\*1 respondente não informou idade

Fonte: Autora.

No cruzamento da pergunta “tempo no trabalho atual” com as faixas etárias (Tabela 4), observou-se que 66% (169) dos respondentes está na faixa de tempo de trabalho até 5 anos e 21% (54) estão entre 5 e 10 anos no trabalho atual. Destaca-se que para as duas faixas de tempo no trabalho mencionadas anteriormente, as faixas etárias estão concentradas em trabalhadores até 40 anos.

Tabela 4 - Tabulação cruzada entre faixas de tempo no trabalho atual versus faixa etária

Há quantos anos está no atual trabalho/emprego/organização?	Idade (Armazenado)				Total	% Total
	Até 30 anos	Mais de 30 até 40 anos	Mais de 40 até 50 anos	Mais de 50 anos		
Até 5 anos	90	63	12	4	169	66%
Mais de 5 anos até 10 anos	19	29	6	0	54	21%
Mais de 10 anos até 15 anos	4	7	8	2	21	8%
Mais de 15 anos	0	4	5	2	11	4%
Total	113	103	31	8	255*	100%

Fonte: Autora.

Através da análise das tabelas 3 e 4, verificou-se um perfil de trabalhadores de jovens adultos (até 40 anos) que se comporta de forma mais estável quando se compara com o tempo no emprego atual (entre 1 e 10 anos) e tipo de vínculo empregatício (efetivos). Com relação ao teste Qui-Quadrado, o mesmo foi significativo (sig < 0,001), confirmando que existe a associação esperada entre a faixa etária e tempo no trabalho (Tabela 23): pessoas mais jovens são menos experientes (menos

tempo no trabalho) e pessoas mais velhas são mais experientes (mais tempo no trabalho).

Com relação ao nível de escolaridade dos respondentes (Tabela 5), destaca-se que há concentração nos níveis de Graduação incompleta com 72 (28%), Graduação completa com 73 (29%) e MBA/Especialização completo com 67 (26%). Responderam “não” para a questão “desempenha função de chefia”, 183 (71%) trabalhadores e “sim” 73 representando 29% da amostra. O teste Qui-Quadrado (Tabela 24) indicou que os cargos de chefia estão ocupados por trabalhadores com níveis de escolaridade mais altos (sig < 0,001).

Tabela 5 – Nível de escolaridade versus desempenho de função de chefia

Nível de escolaridade	No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia?		Total	% Total
	Não	Sim		
Graduação incompleta	64	8	72	28%
Graduação completa	55	18	73	29%
MBA/Especialização incompleto	14	5	19	7%
MBA/Especialização completo	41	26	67	26%
<i>Stricto Sensu</i> em andamento ou concluído	9	16	25	10%
Total	183	73	256	100%

Fonte: Autora.

Cruzou-se as variáveis gênero, vencimento líquido mensal e cargo de chefia conforme mostra a Tabela 6. O gênero masculino é mais representativo no que tange aos cargos de chefia, 34% de homens versus 17% de mulheres. Nota-se ainda que para desempenho da função de chefia, a faixa de vencimento líquido mensal para o gênero feminino concentrou-se entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00 e no gênero masculino concentrou-se na faixa mais de R\$ 10.001,00.

Tabela 6 - Gênero versus vencimento líquido mensal versus desempenha cargo de chefia

Gênero:	Indique, por favor, o seu vencimento líquido mensal (aquilo que recebe em média por mês)	Não	Sim	% desemp chefia por gênero	Total geral	% por gênero
Feminino	Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00	21			21	23%
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	10	1		11	12%
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	8	3		11	12%
	Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	11	2		13	14%
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00	7	1		8	9%
	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 7.000,00	4			4	4%
	Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	6	6		12	13%
	Entre R\$ 724,00 e R\$ 1.000,00	1			1	1%
Mais de R\$ 10.001,00	8	2		10	11%	
Feminino Total		76	15	16%	91	100%
Masculino	Até R\$ 724,00 (salário mínimo)	1	1		2	1%
	Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00	21	1		22	14%
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	14	1		15	9%
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	14	1		15	9%
	Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	16	2		18	11%
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00	9	8		17	10%
	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 7.000,00	10	7		17	10%
	Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	12	12		24	15%
Mais de R\$ 10.001,00	10	22		32	20%	
Masculino Total		107	55	34%	162	100%
<b>Total geral</b>		<b>183</b>	<b>70</b>		<b>253*</b>	

\*3 respondentes não informaram vencimento líquido mensal

Fonte: Autora.

Na Tabela 7 comparou-se gênero, faixas salariais e faixas etárias. Seguindo a lógica das frequências relativas às variáveis que foram cruzadas, identificou-se que: para o gênero feminino, as faixas de vencimento líquido mensal com mais frequência foram entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00 (21) e entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00 (13); e, no gênero masculino, mais de R\$ 10.001,00 (32) seguida da faixa de vencimento entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00 (24). As faixas de idade com maior concentração para ambos os gêneros foram até 30 anos e de 31 a 40 anos. Na faixa etária de 20 a 30 anos, a maior frequência para ambos os gêneros está na faixa de vencimento líquido entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00. Na faixa etária de 31 a 40 anos, o vencimento líquido mensal mais de R\$ 10.000,00 foi o mais frequente no gênero masculino, aparecendo também entre os principais do gênero feminino. Foi evidenciada diferença significativa ( $\text{sig} < 0,001$ ), confirmando que existe a associação esperada entre os vencimentos líquidos mensais e faixas etárias, ou seja, profissionais menos experientes tem vencimento líquido mensal menor do que profissionais mais experientes (Tabela 28). Na Tabela 7 estão apresentadas faixas que obtiveram dados válidos.

Tabela 7 - Gênero versus vencimento líquido versus faixas etárias

Gênero	Faixa salarial	Faixa etária						Total geral
		De 20 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Mais de 60 anos	Menos de 20 anos	
Feminino	Entre R\$ 724,00 e R\$ 1.000,00	1						1
	Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00	19	2					21
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	7	3	1				11
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	6	5					11
	Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	3	8	2				13
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00	3	4	1				8
	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 7.000,00	1	3					4
	Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	3	8	1				12
	Mais de R\$ 10.001,00		8	2				10
Feminino Total		43	41	7	0	0	0	91
Masculino	Até R\$ 724,00 (salário mínimo)	1			1			2
	Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00	18	1				3	22
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	9	4		1		1	15
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	11	4					15
	Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	11	5	2				18
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00	6	8	3				17
	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 7.000,00	4	10	2	1			17
	Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	6	11	3	3			24
	Mais de R\$ 10.001,00		18	12	1	1		32
Masculino Total		66	61	22	7	1	4	162
<b>Total geral</b>		<b>109</b>	<b>102</b>	<b>29</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>253*</b>

\*1 respondente não informou idade e 3 não informaram vencimento líquido mensal

Fonte: Autora.

A frequência conjunta das variáveis vencimento líquido mensal e nível de escolaridade é apresentada na Tabela 8. Identificou-se que entre os respondentes com salários acima de R\$ 7.001,00 estão concentrados os que possuem níveis de escolaridade “MBA/Especialização completo” e “*Stricto Sensu* em andamento ou concluído”. O mesmo observa-se para as faixas salariais mais baixas, que concentram respondentes com “Graduação em andamento” e “Graduação completa”. Pelo teste Qui-Quadrado, há associação significativa entre as variáveis, ou seja, profissionais com nível de escolaridade mais baixo recebem remuneração inferior aos que tem nível de escolaridade mais elevado (sig < 0,001).

Tabela 8 - Tabulação cruzada e teste Qui-Quadrado entre vencimento líquido mensal e Grau de escolaridade

Vencimento líquido mensal	Grau de Escolaridade					Total
	Graduação em andamento	Graduação completa	MBA/Especialização em andamento	MBA/Especialização completo	Stricto Sensu em andamento ou concluído	
Até R\$ 2.000,00	35	9	0	2	0	46
Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	10	8	2	5	1	26
Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	10	10	3	3	0	26
Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	9	13	2	5	2	31
Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00	2	13	1	6	3	25
Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 7.000,00	3	5	5	6	2	21
Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	3	8	1	20	4	36
Mais de R\$ 10.001,00	0	7	5	19	11	42
Total	72	73	19	66	23	253*

## Testes qui-quadrado

	Valor	DF	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	137,955 <sup>a</sup>	28	,000
Razão de verossimilhança	145,638	28	,000
Associação Linear por Linear	91,707	1	,000
N de Casos Válidos	253*		

a. 16 células (40,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,58.

\*3 respondentes não informaram vencimento líquido mensal

Fonte: Autora.

Em suma, após análise dos dados sociodemográficos é possível identificar que, na sua maioria, o perfil dos respondentes está concentrado em organizações de médio e grande porte, são jovens adultos, com média de idade de 33 anos, maior parte homens, com nível de escolaridade de graduação ou acima, em sua maioria não exercem cargos de chefia, e apreciam estabilidade profissional com vínculos empregatícios efetivos e tempo médio de trabalho em 5,8 anos.

### 3.5.2 Dados Sociodemográficos dos Respondentes da Etapa Qualitativa

Os seis entrevistados participantes da etapa qualitativa têm vínculo de trabalho com organizações do ramo de tecnologia e trabalham na região metropolitana de Porto Alegre. O Quadro 9 apresenta seus dados sociodemográficos. Os mesmos serão referidos, a partir daqui, como: Entrevistado 1 ou E1, Entrevistado 2 ou E2, e assim por diante.



Quadro 9 - Dados sociodemográficos dos participantes da entrevista

Identificação	Idade	Gênero	Nível de escolaridade	Nível Hierárquico na empresa	Possui função de chefia	Há quantos anos está no atual trabalho/emprego/organização?
Entrevistado 1	20 anos	Feminino	Graduação incompleta	Estagiária	Não	4 meses
Entrevistado 2	32 anos	Feminino	<i>Stricto Sensu</i> em andamento	Consultora em negócios	Não	7 meses
Entrevistado 3	37 anos	Masculino	MBA/Especialização completa	Gerente Sênior	Sim	11 anos
Entrevistado 4	30 anos	Masculino	MBA/Especialização em andamento	Gerente de análises financeiras	Sim	9 anos e 7 meses
Entrevistado 5	37 anos	Feminino	Graduação completa	Autônomo	Não	13 anos
Entrevistado 6	43 anos	Masculino	MBA/Especialização completa	Diretor	Sim	16 anos

Fonte: Autora.

Como indicadores descritivos, os entrevistados têm em média 33 anos de idade, sendo igualmente distribuídos em termos de gênero e função de chefia ou não. Os níveis hierárquicos variam de estagiário a diretor, e a média de tempo no trabalho atual é de oito anos e cinco meses. Com relação ao nível de escolaridade, dois entrevistados possuem MBA/Especialização completa e cada um dos demais possui diferentes níveis de escolaridade, conforme indicado no Quadro 9.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentadas as análises relativas à coleta de dados divididos em análise quantitativa e análise qualitativa.

### **4.1 ETAPA QUANTITATIVA**

Neste subitem apresenta-se os resultados obtidos na etapa quantitativa através da análise descritiva dos dados e influência das variáveis sobre os fatores.

#### **4.1.1 Análise descritiva dos dados**

Como cuidado metodológico, a AFC e estes estatísticos foram realizados. O alfa de Cronbach foi o primeiro teste realizado para cada um dos construtos predefinidos. Os resultados foram satisfatórios para os 6 construtos predeterminados por Gagné et al. (2014), uma vez que os todos índices representaram valores maiores do que 0,7. Esse resultado permite inferir que há homogeneidade e coerência nas respostas providas pelos respondentes e que há uma boa consistência interna, ou seja, variáveis de mesma escala possuem grau de concordância adequado (Tabela 9).

O teste de KMO e o teste de esfericidade de Barlett foram satisfatórios para os 6 construtos, o que confirma a aplicação da análise fatorial. Os resultados foram superiores a 0,6 e significantes ( $\text{sig} < 0,001$ ). Para Desmotivação, Regulação Extrínseca – Social, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca, para todas as perguntas, os valores de comunalidade e variância total explicada obtiveram resultados acima de 0,7 e 80% respectivamente, o que representa uma associação adequada entre as variáveis avaliadas e os construtos. Para os construtos Regulação Extrínseca – Material e Regulação Introjetada, as comunalidades variaram entre 0,570 e 0,662 e entre 0,580 e 0,711 respectivamente, e o percentual de variância total explicada foi de 68% e 65% respectivamente, o que significa uma associação moderadamente adequada entre variáveis e construtos. Os resultados estão compilados na Tabela 9.

Tabela 9 - Análise de validade da escala

Construto	Alfa de Cronbach	KMO	Sig. Teste de Barlett	Teste de comunalidades				Variância total explicada
				Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	
Desmotivação	$\alpha = 0,904$	0,742	0,000	0,808	0,882	0,851		84,69%
Regulação extrínseca – social	$\alpha = 0,881$	0,730	0,000	0,805	0,850	0,769		80,82%
Regulação extrínseca – material	$\alpha = 0,762$	0,616	0,000	0,662	0,810	0,570		68,06%
Regulação introjetada	$\alpha = 0,813$	0,683	0,000	0,609	0,580	0,680	0,711	64,51%
Regulação identificada	$\alpha = 0,877$	0,728	0,000	0,774	0,850	0,791		80,51%
Motivação intrínseca	$\alpha = 0,920$	0,698	0,000	0,815	0,925	0,844		86,15%

Fonte: Autora.

A Tabela 10 evidencia que, para todos os fatores, com exceção do fator Regulação Introjetada, a carga para as perguntas foi maior do que 0,700, ou seja, há estreita associação entre as variáveis. No fator Regulação Introjetada, destaca-se a pergunta “Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)”, com 0,489, demonstrando carga aceitável e demais perguntas com resultado satisfatório acima de 0,600.

Tabela 10 - Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

Perguntas	Componente					
	Desmot	Reg Extr - social	Reg Extr - material	Reg Introjetada	Reg Identificada	Mot Intrínseca
Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	0,874	0,104	-0,004	0,007	-0,091	-0,137
Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços.	0,899	0,163	0,010	0,014	-0,157	-0,168
Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil.	0,911	0,130	0,028	-0,004	-0,11	-0,022
Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).	0,109	0,885	0,143	0,033	-0,024	0,040
Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).	0,125	0,901	0,127	0,101	0,037	0,010
Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...).	0,181	0,806	0,132	0,214	-0,067	-0,146
Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...).	0,001	0,294	0,757	0,123	-0,030	0,056
Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho poderão me oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...).	-0,004	0,158	0,876	0,127	0,033	0,082
Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente.	0,037	-0,017	0,745	0,206	0,162	-0,109
Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo.	-0,063	0,226	0,175	0,656	0,157	0,217
Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a).	-0,132	0,123	0,205	0,489	0,493	0,288
Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a).	0,072	0,064	0,157	0,875	0,097	0,010
Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a).	0,028	0,067	0,122	0,843	0,198	0,062
Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho.	-0,182	0,005	0,058	0,250	0,818	0,201
Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais.	-0,145	-0,050	0,050	0,100	0,862	0,282
Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim.	-0,070	-0,067	0,048	0,195	0,713	0,464
Porque fazer o meu trabalho me diverte.	-0,054	-0,061	-0,044	0,134	0,283	0,845
Porque o que faço no meu trabalho é estimulante.	-0,123	-0,028	-0,019	0,088	0,235	0,914
Porque o trabalho que faço é interessante.	-0,166	0,017	0,079	0,068	0,228	0,866

Método de Extração: Análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 iterações.

Fonte: Autora. Análise Fatorial calculada através do *software* SPSS 22.

A análise fatorial confirmatória permite inferir, como esperado, que foram encontrados nesta amostra os mesmos 6 fatores predeterminados por Gagné et al.

(2014) e Santos et al. (2015) em amostras coletadas e analisadas em outros países. Dessa forma, será possível realizar comparações entre os resultados encontrados neste estudo, com os resultados encontrados nas amostras dos idiomas inglês e francês conforme proposto nos objetivos específicos deste trabalho.

A Tabela 11 apresenta os resultados encontrados na amostra de trabalhadores de organizações do segmento de tecnologia do Sul do Brasil, quanto as médias, desvio-padrão, mínimo, máximo e assimetria relativos aos 6 fatores encontrados no questionário MWMS de Gagné et al. (2014). A análise descritiva variável a variável é apresentada na Tabela 14.

Tabela 11 - Análise descritiva por fator

Fator	Estatística								Erro Padrão	
	Média	95% Intervalo de Confiança para Média		Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria	Média	Assimetria
		Limite inferior	Limite superior							
Desmotivação	1,436	1,309	1,564	1,000	1,036	1,000	7,000	3,249	,065	,152
Regulação extrínseca social	3,013	2,810	3,216	2,833	1,648	1,000	7,000	,454	,103	,152
Regulação extrínseca material	4,324	4,148	4,501	4,333	1,434	1,000	7,000	-,339	,090	,152
Regulação Introjetada	4,612	4,434	4,791	4,750	1,452	1,000	7,000	-,291	,091	,152
Regulação Identificada	5,668	5,507	5,829	6,000	1,311	1,000	7,000	-1,317	,082	,152
Motivação Intrínseca	4,918	4,737	5,099	5,000	1,472	1,000	7,000	-,547	,092	,152

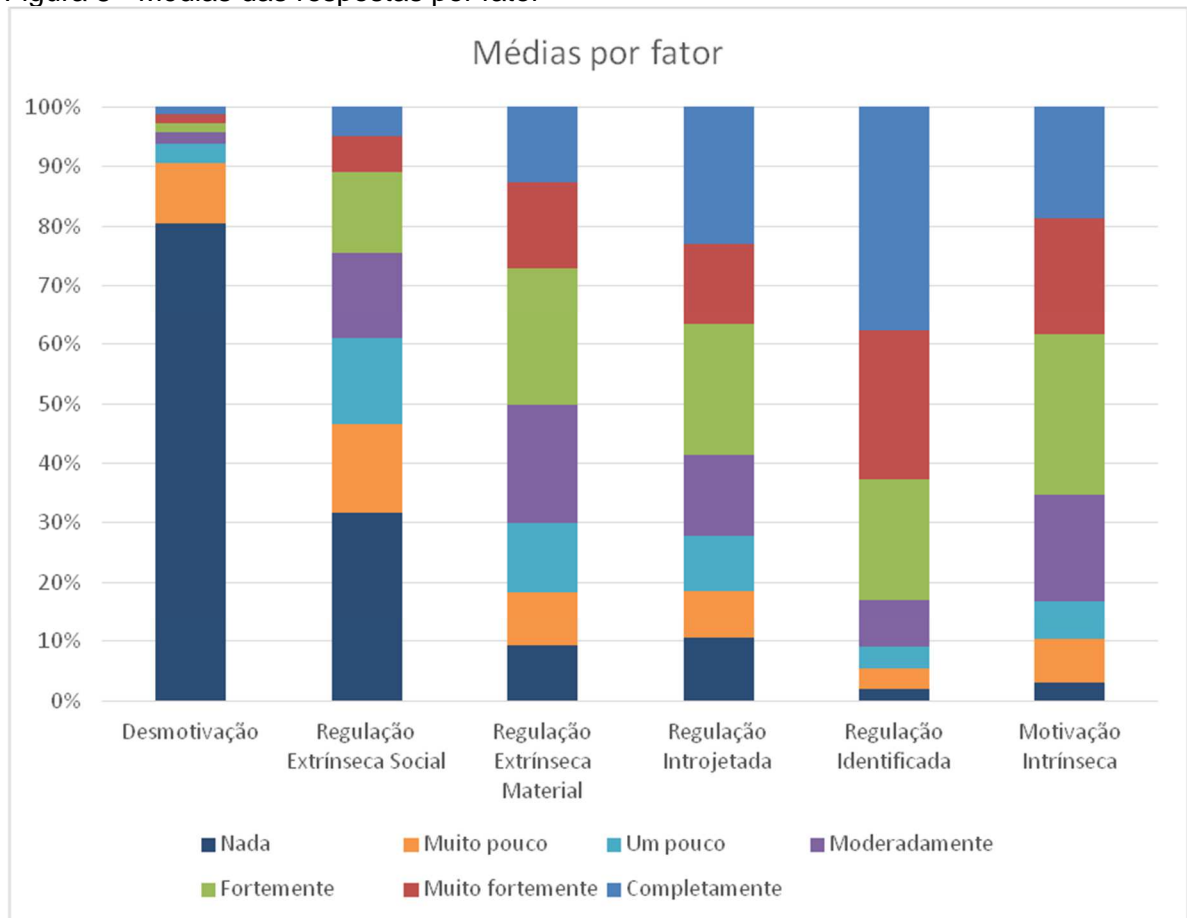
Fonte: Autora.

Através dos resultados apresentados na Tabela 11, identificou-se que todas as questões variaram do mínimo ao máximo da escala (de 1 a 7, ou seja, de “nada” a “completamente”). Destacam-se os resultados obtidos na mediana para o fator Desmotivação (1,000) que obteve índice inferior da sua média (1,436) e abaixo do limite inferior do intervalo de confiança (1,309), indicando assimetria positiva (3,249). Ao contrário, o fator Regulação Identificada, obteve mediana (6,000), superior a sua média (5,668) e acima do limite superior do intervalo de confiança (5,829), indicando assimetria negativa (-1,317).

Essas assimetrias indicam que trabalhadores do segmento de tecnologia são motivados primordialmente pela Motivação Autônoma (Regulação Identificada e Motivação Intrínseca), ou seja, são trabalhadores que sentem prazer e realização na execução de tarefas que estão ligadas com seus valores pessoais. Para esses trabalhadores, a execução das tarefas deve estar ligada ao exercício de seus talentos e suas competências, resolução de problemas, no sentimento de autonomia e seu senso de responsabilidade (MORIN, 2001). Para o segundo tipo de motivação encontrada neste estudo, a Motivação Controlada, o resultado demonstra que para essa amostra a Regulação Introjetada e a Regulação Extrínseca material são mais importantes do que a Regulação Extrínseca Social. Esse achado difere dos resultados encontrados nos estudos de Coda e Ricco (2010), que afirma que esses profissionais do conhecimento trabalham mais pelo reconhecimento social e para ter aprovação dos seus pares e bem menos por recompensas financeiras. Por último, a Desmotivação obteve índices baixos, demonstrando que em sua maior parte, não há falta de intencionalidade para o trabalho e que para essa amostra pode-se considerar que os mesmos não estão desmotivados.

Na Figura 8, apresenta-se as médias das respostas por fator. O gráfico das médias por pergunta e por fator (Figura 22), bem como a tabela base para construção dos gráficos se encontra no apêndice A (Tabela 27).

Figura 8 - Médias das respostas por fator



Fonte: Autora.

A partir da Figura 8, evidencia-se comparativamente que a média do fator Desmotivação foi a mais baixa e a Regulação Identificada a mais alta comparada com os outros fatores.

#### 4.1.2 Influência das variáveis sobre os fatores

Nesta subseção é analisada a influência das variáveis gênero, grau de escolaridade, desempenho de função de chefia, vencimento líquido, tempo no trabalho atual, faixa etária e vínculo empregatício sobre os 6 fatores encontrados na aplicação da MWMS. Para a análise inferencial, inicialmente verificou-se a normalidade dos dados pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. Nenhuma das distribuições dos construtos seguiu normalidade ( $\text{sig} < 0,005$ ), sendo, então, usados testes não-paramétricos para comparação de grupos. Foram utilizados os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. Os resultados podem ser verificados na Tabela 15.

Para identificação de diferenças nas respostas entre homens e mulheres, foi aplicado o teste de Mann-Whitney. Não foram detectadas diferenças significantes a

5% (Tabela 16), ou seja, a questão gênero não parece se manifestar nesse contexto, não sendo encontradas diferenças nas respostas entre homens e mulheres.

Para análise da relação do grau de escolaridade com os fatores se utilizou a tabulação cruzada, o teste Qui-Quadrado e teste de Kruskal-Wallis. Para o teste de Kruskal-Wallis, não se evidenciou diferença nas respostas relacionadas ao grau de escolaridade ( $\text{sig} > 0,05$ ) para os fatores com exceção do fator Regulação Extrínseca Social ( $\text{sig} = 0,006$ ), sendo que a média do grupo com grau de escolaridade “*Stricto Sensu* em andamento ou concluído” foi a mais baixa (96,72). Esse fator é menos valorizado pelo referido grupo do que pelos demais (Tabela 17). Coda e Ricco (2010) explicam que trabalhadores do conhecimento são motivados pelo reconhecimento e pela superação de desafios técnicos ou científicos.

O teste de Mann-Whitney foi aplicado para a variável “desempenho de função de chefia” e identificou-se que não há diferenças significantes entre os respondentes ( $\text{sig} > 0,05$ ). Os cálculos podem ser observados na Tabela 18.

Para identificação de diferenças entre a distribuição de respostas relativas ao vencimento líquido mensal e os fatores, foi realizada tabulação cruzada e teste Kruskal-Wallis (Tabela 19). Os resultados para todos os fatores não identificaram diferenças nas respostas entre as faixas de vencimento líquido mensal ( $\text{sig} > 0,05$ ). Observa-se uma possível tendência para o resultado do fator Desmotivação ( $\text{sig} = 0,059$ ) de que profissionais com faixa salarial mais elevada sejam menos desmotivados.

Para as variáveis vencimento líquido mensal e nível de escolaridade, o resultado do teste Qui-Quadrado demonstra que há diferença entre as classificações de vencimento líquido mensal e grau de escolaridade ( $\text{sig} < 0,001$ ): trabalhadores com nível de escolaridade mais baixo, recebem remuneração inferior aos trabalhadores com nível de escolaridade mais alto (Tabela 8).

O teste Kruskal-Wallis foi aplicado para a variável “tempo no trabalho atual” e revelou a diferença nas respostas relacionadas aos fatores Regulação Extrínseca – Material ( $\text{sig} = 0,010$ ) e na Regulação Introjetada ( $\text{sig} = 0,013$ ). O grupo com tempo no trabalho atual com mais de 15 anos demonstrou ser o menos sensível a se motivar por esses fatores e o grupo mais de 5 anos até 10 anos o mais sensível a se motivar através desses fatores (Tabela 20).

Para a variável faixa etária, identificou-se que há diferença significativa ( $\text{sig} < 0,05$ ) nos fatores Desmotivação, Regulação identificada e Motivação Intrínseca. A



faixa etária mais de 40 anos até 50 anos é a menos influenciada pela Desmotivação e mais motivada pela Motivação Intrínseca. A faixa etária até 30 anos é mais influenciada pela Desmotivação e a faixa que menos valoriza a Motivação Autônoma (Regulação Identificada e Motivação Intrínseca). Para o fator Regulação Identificada evidenciou-se maior valorização por profissionais na faixa etária maior de 50 anos (Tabela 25).

O teste Kruskal-Wallis foi aplicado para a variável “vínculo empregatício” e evidenciou-se diferença significativa para o fator Desmotivação (Tabela 26). Os profissionais com vínculo empregatício "temporário" são menos influenciados pela Desmotivação e os profissionais com tem vínculo empregatício RPA, são os mais influenciados por este fator.

Através dos resultados da análise quantitativa, pode-se preliminarmente concluir que o perfil de trabalhadores dessa amostra valoriza primordialmente a Motivação Autônoma, que se constitui pelos fatores Regulação Identificada e Motivação Intrínseca (Tabela 11 e Figura 8). Isso quer dizer que são profissionais que se motivam a partir da identificação percebida entre o seu trabalho e seus valores pessoais, e das recompensas de suas interações efetivas com o ambiente. Ou seja, são comportamentos motivados mais por condições intrínsecas à realidade do trabalhador e menos às condições ou reforços externos. Para Morin (2001, p. 16), a Motivação Intrínseca é definida como: “o grau de correspondência às exigências do trabalho e, por outro lado, ao conjunto de valores, de interesses e de competências do indivíduo”.

Além disso, o grupo referido neste estudo se motiva quando sente que seu trabalho é divertido, estimulante e interessante. Sentimentos de Motivação Intrínseca influenciam no comprometimento com o trabalho, uma vez que contribuem para a melhoria da qualidade de vida e para o desempenho organizacional. Oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de desenvolver e praticar suas competências, exercer sua capacidade de escolha e conhecer seus desempenhos são fatores importantes para a motivação do trabalhador (MORIN, 2001).

Segundo Gagné et al. (2014), a Regulação Identificada e a Motivação Intrínseca são as mais desejadas pelas organizações, uma vez que não necessitam de reforços para serem mantidas. Por outro lado, a falta de aprendizado, uso das suas habilidades, falta de possibilidade de opinar sobre o trabalho e de influenciar a política

gerencial, influenciam na desmotivação, na redução de produtividade e no estresse ocupacional (CAMELO; ANGERAMI, et al., 2008). Os fatores Regulação Introjetada e Motivação Extrínseca Material, destacam-se como segundo ponto no perfil desses trabalhadores (Tabela 11 e Figura 8). Segundo os resultados, esses trabalhadores são motivados pelos próprios sentimentos de orgulho, vergonha e provando a si mesmos a capacidade para realização do trabalho além das recompensas financeiras e da estabilidade no trabalho. Por outro lado, aspectos extrínsecos, quando mal geridos pelo empregador, tais como salário, condições físicas e materiais, bem como as regras organizacionais podem afetar o comprometimento no trabalho (MORIN, 2001).

O fator Desmotivação, apresentou-se com 80% no item “Nada” e 10% no item “Muito Pouco” (Figura 8) indicando que esse grupo de trabalhadores não apresenta desmotivação ou falta de intencionalidade para o trabalho.

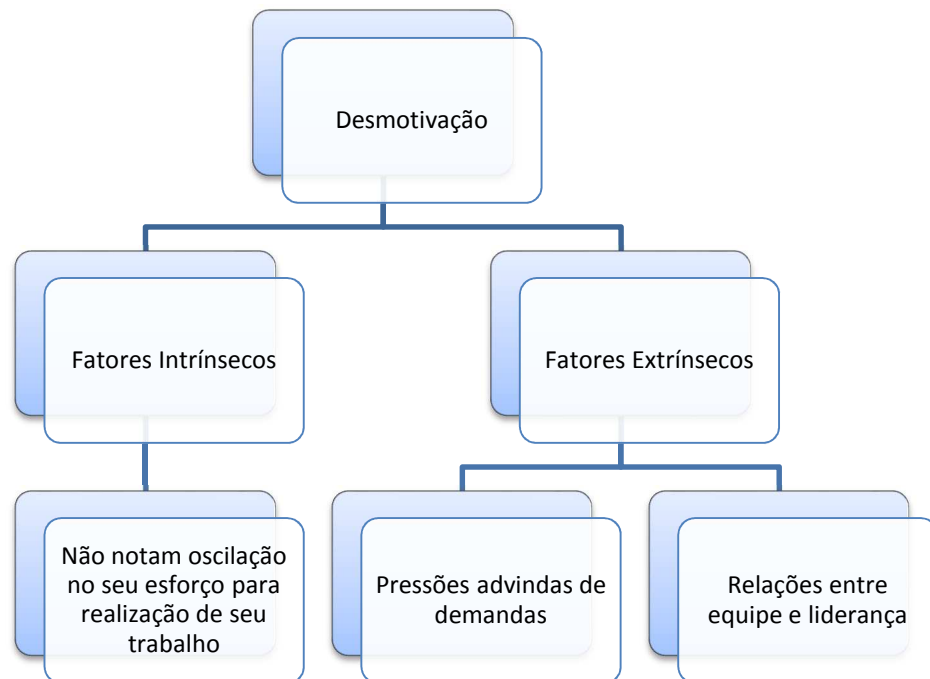
## 4.2 ETAPA QUALITATIVA

Este subitem foi dividido pelas categorias estabelecidas na análise de conteúdo, conforme roteiros de entrevistas semiestruturadas descritas no capítulo metodologia. A seguir serão apresentados os principais achados da Análise de Conteúdo, sendo que os mesmos estão distribuídos em seis categorias geradas a partir dos dados empíricos, das referências teóricas e dos objetivos do estudo.

### 4.2.1 Desmotivação

Nesta categoria foi possível observar três elementos frente à desmotivação. A Figura 9 traz a representação dos relatos das entrevistas com relação à oscilação do seu esforço no trabalho, divididos em fatores intrínsecos, ou seja, aqueles relacionados a comportamentos que não necessitam de reforços internos e a fatores extrínsecos, aqueles relacionados a comportamentos que são menos controlados pelo indivíduo.

Figura 9 - Fatores relacionados à Desmotivação



Fonte: Autora.

O primeiro elemento indicou que não são percebidas oscilações no grau de motivação:

*“[...] Eu realmente não vejo muitas oscilações... mas creio que meu esforço é constante dentro da empresa, não vejo grandes variações.”*  
(E4)  
*“[...] Eu não sinto que tenha oscilações... Eu não sei, não que eu note.”*  
(E6)

Como se pode observar nos relatos de E4 e E6, não há falta de intenção para o trabalho, não se caracterizando como desmotivação. Pelo contrário, observa-se um comportamento que se mantém constante, sem necessidade de reforços externos (GAGNÉ; DECI, 2005; GAGNÉ et al., 2014), podendo caracterizar-se como automotivação, a Motivação Intrínseca, ou seja, o prazer inerente a atividade, a capacidade do indivíduo de satisfazer suas próprias necessidades internas.

O segundo posicionamento aponta oscilações associadas aos desafios e pressões do trabalho a ser realizado. Segundo Camelo e Angerami (2008), pode-se atribuir o estresse ocupacional, como uma das razões para a desmotivação no trabalho. Os autores conceituam o estresse ocupacional como um desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos ambientais e pessoais para lidar com elas,

sendo mais frequente quando há muitas responsabilidades significativas e poucas possibilidades de tomada de decisão e controle. Os estressores ocupacionais estão frequentemente ligados à organização, como por exemplo, carga de trabalho excessiva, relação abusiva entre supervisores e subordinados, entre outras. Nesse sentido, os entrevistados relataram que o esforço está relacionado a volume de trabalho ou a prazos de entregas.

*“[...] que quando eu me esforço mais é quando tem mais demanda e normalmente quando todos os cobradores (referindo-se aos colegas de trabalho que demandam atividades para ela), cada um precisa de uma coisa..” (E1)*

*“[...] Eu trabalho em uma empresa projetizada, então depende do cronograma do projeto, conforme as entregas se aproximam eu trabalho mais (...) não é exatamente visto como um problema, exceto quando excede muito o que deveria ser o normal.” (E2)*

*“[...] o que eu noto é a necessidade do negócio causando uma pressão para algumas tarefas específicas...” (E4)*

Para as organizações, os empregados são fontes de vantagens competitivas e, principalmente naquelas intensivas em conhecimento, como as de tecnologia, a produtividade do conhecimento passa a ser fator competitivo e decisivo frente ao mercado (DRUCKER, 1997). Em contrapartida, nos depoimentos acima, há uma indicação de aumento da carga e ritmo de trabalho, que podem levar ao estresse. A desmotivação estaria associada à sobrecarga de trabalho, a falta de controle sobre as atividades laborais e altos níveis de pressão.

Trabalhadores do conhecimento, são profissionais conectados com seu trabalho, trabalham por reconhecimento e valorizam as relações interpessoais no ambiente laboral (CODA; RICCO, 2010). Nessa lógica, o bem-estar e autoestima do profissional são afetados quando não se tem boas relações no trabalho. Como consequência, a produtividade pode ser reduzida e os resultados podem ser diretamente afetados, tornando a empresa menos competitiva frente aos seus concorrentes. Pyöriä (2005) destaca que as relações de trabalho são indispensáveis para organizações do conhecimento. Relatos de entrevistados relacionam as suas oscilações de esforço no trabalho com seus relacionamentos com lideranças e equipe:

*“[...] o relacionamento e a contribuição dos gestores, das lideranças sêniores da organização em que eu trabalho, influenciam muito na minha eventual oscilação.” (E3)*

*“[...] então tu trabalha com vários coordenadores, então, por motivos assim, de tu ter mais contato com uma pessoa ou outra, de tu estar em uma equipe diferente da que tu costuma trabalhar, também às vezes tu desmotiva, tu não está acostumada com aquela pessoa, tu não fechou bem com aquela pessoa ...reflete isso dentro do trabalho, porque a equipe que tu está trabalhando não está se fechando com a que tu costuma trabalhar.” (E5)*

É possível destacar o papel-chave das lideranças como gestores de pessoas, viabilizando a melhor expressão das *performances* individuais e também coletiva, pela qualidade da interação da associação no trabalho e da comunicação efetiva entre os trabalhadores (CAMELO; ANGERAMI, 2008). Na fala de E4:

*“[...] dependendo do tipo de trabalho eu vou me esforçar mais ou menos.” (E4)*

*“[...] eu acho que as mudanças em si, elas não são ruins, mas a forma como elas estão sendo conduzidas por algumas lideranças, pelas lideranças talvez mais sêniores da organização que eu trabalho, não é boa e isso tem me deixado desmotivado e até mesmo buscando uma mudança.” (E3)*

Embora os trabalhadores tenham relatado motivos distintos para as oscilações no esforço do seu trabalho, não se identificou falta de intencionalidade para realização do mesmo. Isto significa dizer, que o grupo de trabalhadores que compõem esta pesquisa, não são trabalhadores desmotivados no trabalho. Contudo, os depoimentos são significativos ao sinalizar como fatores de risco na motivação das pressões excessivas no trabalho e dos problemas advindos do relacionamento dos trabalhadores com seus líderes.

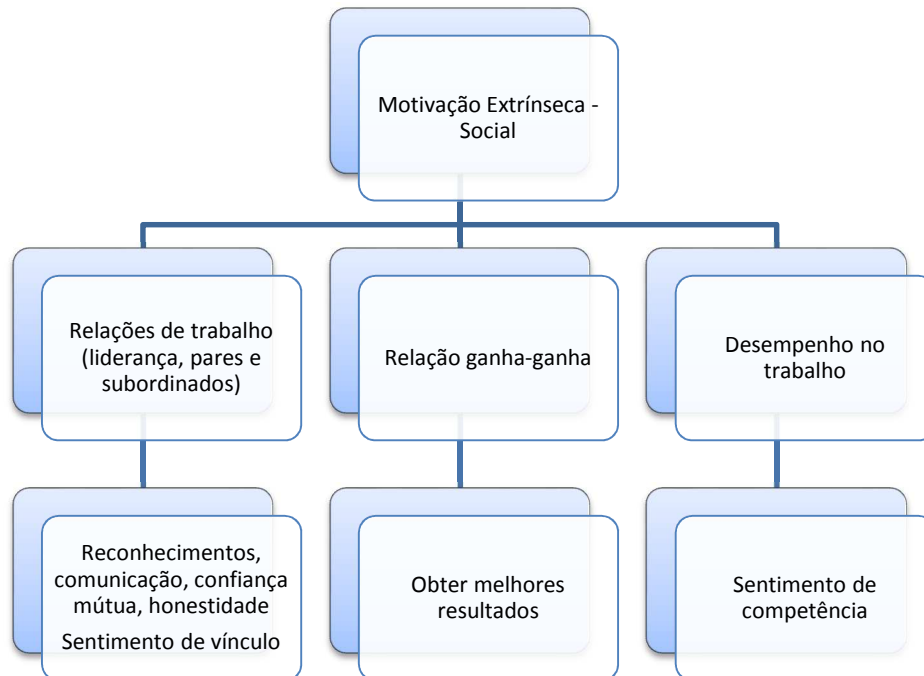
#### **4.2.2 Motivação Controlada**

A compreensão dos fatores de motivação inicia pela compreensão da dinâmica organizacional onde estão inseridos os trabalhadores. Desse modo, conhecer os fatores motivacionais que podem ser influenciados a partir do ambiente proporcionado pela organização, torna-se essencial para que organizações possam alavancar e atingir seus melhores resultados através das pessoas. De outra forma, é importante destacar que, esses resultados são atingidos a partir de uma maior autonomia e conseqüente bem-estar sentido pelos trabalhadores, proporcionado através da interação com o ambiente organizacional.

#### 4.2.2.1 Motivação Extrínseca – Social

A partir dos depoimentos analisados identificou-se três elementos relacionados a Motivação Extrínseca – Social. A Figura 10 sintetiza a importância das relações entre líderes, pares e subordinados através de reconhecimentos, honestidade e confiança mútua, relação ganha-ganha com objetivo de se obter melhores resultados econômicos para a organização e ao mesmo tempo, sensação de ganho para o profissional e por último o sentimento de competência que se manifesta através do reconhecimento do trabalho pelo profissional e pelos outros.

Figura 10 - Fatores relacionados à Motivação Extrínseca - Social



Fonte: Autora.

As relações entre trabalhadores são um importante fator motivacional em todos os níveis hierárquicos. A confiança e a longevidade nas relações de trabalho são bens indispensáveis para organizações do conhecimento (PYÖRIÄ, 2005). Essas relações podem estar ligadas a obter melhores resultados, como um jogo de ganha-ganha e também ligadas ao bem-estar do trabalhador, assim como fazer parte do grupo, sentir-se importante, não ser criticado e incluído nas decisões estratégicas da companhia. As falas a seguir demonstram isso:

*“E em precisando dos outros, temos que interagir com eles da melhor maneira possível, de uma forma construtiva, criando uma relação*

*ganha-ganha (...) sou uma pessoa de tentar fazer resultado junto com o outro.” (E4)*

*“Porque não é 'eu sei que eu fiz o meu melhor e vou para casa tranquila', não é assim, nem todo mundo concorda que tu fez o teu melhor.” (E2)*

No sentido de ganhar espaços cada vez maiores de mercado, elevou-se a pressão sobre a gestão de pessoas, visando influenciar o comportamento dos profissionais para atuarem eficazmente sobre os recursos (SILVEIRA; DEL MAESTRO FILHO, 2013). Por esse ângulo, a mutualidade do jogo de ganha-ganha é uma resposta às condições do contexto organizacional e social que cerca o trabalhador. Quando a relação de recompensas mútuas ou o resultado esperado não está sendo atingido da forma que o profissional entende que seja apropriada, e há também a percepção de quebra de confiança nas relações, o trabalhador sente-se menos motivado como se pode inferir nos relatos abaixo:

*“[...] e aquilo que acontece no trabalho não é a mesma coisa que, quando tu sai para almoçar ou na festa da empresa ou alguma coisa, tu acha aquela pessoa muito bacana, muito gentil, engraçada, amigo, mas na verdade não é.” (E3)*

A relação ganha-ganha também pode ser influenciada através da forma como o trabalhador relaciona-se com a liderança e o quanto o sentimento de vínculo, de fazer parte do todo, de sentir-se importante é incentivado pelo líder. Para o trabalhador encontrar pessoas no ambiente profissional que proporcionam relações francas, honestas, com quem se pode ter prazer em trabalhar, é motivador (MORIN, 2001). Além disso, receber a aprovação e a confiança da liderança traz tranquilidade e bem-estar para o trabalhador, como é possível verificar nas falas a seguir:

*“Elogios também, porque é um reconhecimento assim, de que tu fizeste aquilo certo e eu trabalho muito com tecnologia e com inovação, então, muitas vezes, tu não tens total segurança de que o que tu estás fazendo é o correto, é o melhor. Quando alguém te endossa aquilo dá uma paz de espírito que é muito importante.” (E2)*

*“Eu vejo elas em posições de liderança e me parece que quanto mais tu tem essa atitude positiva perante as pessoas, tu tem elas mais próximas de ti e tu respeita e passa a ser respeitado e consegue também ter uma progressão na carreira relacionada a isso.” (E4)*

A satisfação com o líder, também surge como um fator de motivação no trabalho, como já foi preconizado por McGregor, na década de 60, ao apontar que a

satisfação dos empregados com relação ao líder está diretamente relacionada às premissas assumidas pelos gerentes (GÜRBÜZ; SAHIN; KÖKSAL, 2014). O entrevistado E3, relata sua maior oscilação no esforço para o trabalho dependendo de como está a sua relação com a liderança:

*“Eu percebo oscilações no ambiente de trabalho e entendo que essas oscilações estão bastante ligadas ao meu relacionamento com as lideranças, tanto a minha liderança quanto as lideranças seniores do time que eu trabalho.” (E3)*

Sendo o profissional do segmento de tecnologia um trabalhador do conhecimento, ele tende a ser envolvido com o que faz, conhecedor do seu negócio e da sua organização, e com habilidades de relacionamento interpessoal (CODA; RICCO, 2010). Nesse sentido, motivá-lo é envolvê-lo em decisões estratégicas, demonstrar confiança e fazer comunicações claras e respeitadas. De outra forma, a comunicação deficitária da liderança para os trabalhadores, torna-os desmotivados como pode ser visto no depoimento do entrevistado E3. Esse mesmo entrevistado sinaliza que o seu esforço para o trabalho é reduzido quando a relação com os líderes não está boa, trazendo a sensação de não se sentir importante, de ter o vínculo de confiança quebrado. Relata ainda que se sente motivado quando a liderança demonstra confiança nele e o envolve em temas mais estratégicos:

*“[...] e a forma como isso foi trazido, a falta de cuidado com o tipo de comunicação, a falta de suporte do meu gestor ou da minha gestora no caso e de outros gestores impactou muito na minha motivação, fez com que eu deixasse a peteca cair por um tempo até poder reorganizar as coisas e buscar motivação, enfim, em outras coisas... eu acho que as mudanças em si, elas não são ruins, mas a forma como elas estão sendo conduzidas por algumas lideranças, pelas lideranças talvez mais seniores da organização que eu trabalho não é boa, e isso tem me deixado desmotivado e até mesmo buscando uma mudança...” (E3)*

O relato do entrevistado E3, acima descrito, indica que há uma tensão dialógica, quando o profissional desempenha dois papéis: de líder e de liderado. Se por um lado, ele sente as tensões relativas ao cumprimento da sua função como liderado, por outro lado, deve manter-se motivado para o cumprimento da sua função como líder. O profissional, quando em funções intermediárias, onde desempenha



duplo papel (líder e liderado), exige muito do seu papel como líder, uma vez que necessita motivar seus liderados e ao mesmo tempo automotivar-se.

Por outro lado, a boa comunicação, o respeito e o incentivo ao bom trabalho, trazem sentimentos de bem-estar e motivação para maior esforço no trabalho e atingimento de objetivos. Trabalhadores do conhecimento são motivados a trabalhar em ambientes cocriativos, numa cultura que contemple colaboração e auto-organização. (Davenport, 2005)

*“[...] quando eu consigo reconhecimento do cliente ou do time interno de que o cenário negativo foi revertido, para mim isso é uma sensação de satisfação grande ou também quando eu consigo enxergar os ajustes que eu estou fazendo no time dando resultado.” (E3)*

O entrevistado E2, mesmo não tendo cargo de chefia, mas desempenhando papel de liderança na equipe, traz depoimento de um caso em que sentiu-se muito bem, incentivando a equipe trazendo fatos e nomes de pessoas que fizeram a diferença em determinada situação.

*“Eu me senti muito bem falando do case. Quando eu fui explicar, quando eu fui relatar... com uma equipe que todo mundo estava passando por dificuldades e a equipe não estava assim no seu melhor momento de autoestima. Dizer, olha, a gente fez (...) isso me deixou muito feliz assim, porque eu vi uma mudança também nas pessoas depois disso e um respeito maior, isso facilitou o meu trabalho.” (E2)*

Essa tensão, observada nas relações em termos de comunicação, confiança e vínculo, não predomina apenas entre subordinado e chefia, reflete também na redução do esforço para o desempenho do trabalho:

*“Eu acho que te deixa meio desmotivado e tu começa... bah por que eu vou fazer isso, por que eu vou fazer aquilo, por que eu vou trabalhar nisso se ninguém vai me dar um retorno bom, se ninguém vai me incentivar e continuar o trabalho (...) eu trabalhava num lugar onde tinha normalmente os aniversários e coisas a tarde e como eu era da recepção e estagiária eu nunca... era bem raro... eu poder participar dessas festinhas e eu me sentia meio chateada, só porque eu sou estagiária e estou aqui na frente eu não vou sair pra participar com eles.” (E1)*

Em contrapartida, trabalhar em um ambiente em que o trabalhador distingue que os reconhecimentos, assim como aprovação e respeito de líderes, colegas e

subordinados são honestos, faz com que, positivamente, o trabalhador se esforce mais para trabalhar e atingir os objetivos organizacionais:

*“[...] feedback constante e honesto. Estar num ambiente que está sempre tudo muito bom, tu vai desconfiar e não necessariamente é verdade e as pessoas estão escondendo algum tipo de informação ou se o feedback é muito negativo, enfim realmente entender se as pessoas estão sendo honestas naquele feedback.” (E4)*

*“Os momentos em que eu me sinto mais motivado, ou onde eu estou no pico do trabalho, são os momentos em que eu encontro o reconhecimento seja do meu time ou seja das pessoas, dos clientes internos que eu atendo.” (E3)*

Há também uma relação com a necessidade psicológica básica de competência. O prazer e o sentimento de realização podem ser obtidos na execução de tarefas, onde o trabalhador permite-se resolver problemas e exercer seus talentos (MORIN, 2001). Sentir-se capaz e competente para desempenhar uma atividade ou função e ser reconhecido por isso, também é um fator de motivação extrínseca:

*“Eu te diria que uma recompensa que me estimula bastante é o fato de me sentir em algo maior do que eu mesmo. Me sentir que estou num grupo, trabalhando coletivamente e eu sou reconhecido pelas coisas boas que eu contribuo nesse trabalho.” (E4)*

*“[...] empresa efetuando fechamento fiscal, efetuando fechamento contábil, isso, nossa, não tem preço porque foi trabalho não é de um, dois meses, são trabalhos às vezes que a gente leva um ano para colocar aquele processo, aquela empresa no ar, e tudo é estudado, tudo é analisado o processo, montado o fluxo com a equipe, e tu vê naquela virada, aquilo acontecer de fato, tu planejou e aquilo se realizar com certeza é uma satisfação enorme.” (E5)*

Nota-se, segundo o depoimento da entrevistada E2, o reconhecimento, o respeito e a confiança dos pares, colegas de trabalho, também facilita nas entregas do trabalho:

*“Quando, em tecnologia, alguém não quer fazer uma entrega, ela encontra motivos para fazer, não é difícil, até porque a especificidade da função de cada um faz com o que a gente não consiga entender 100% do que a pessoa faz. Então tem uma relação de confiança muito forte envolvida: se o cara me diz que não dá para fazer, eu tenho que acreditar; se eu duvidar, eu não consigo ver sozinha que ele não está sendo honesto. Eu preciso achar a informação através de outra pessoa que me comprove e que eu vá lá.” (E2)*

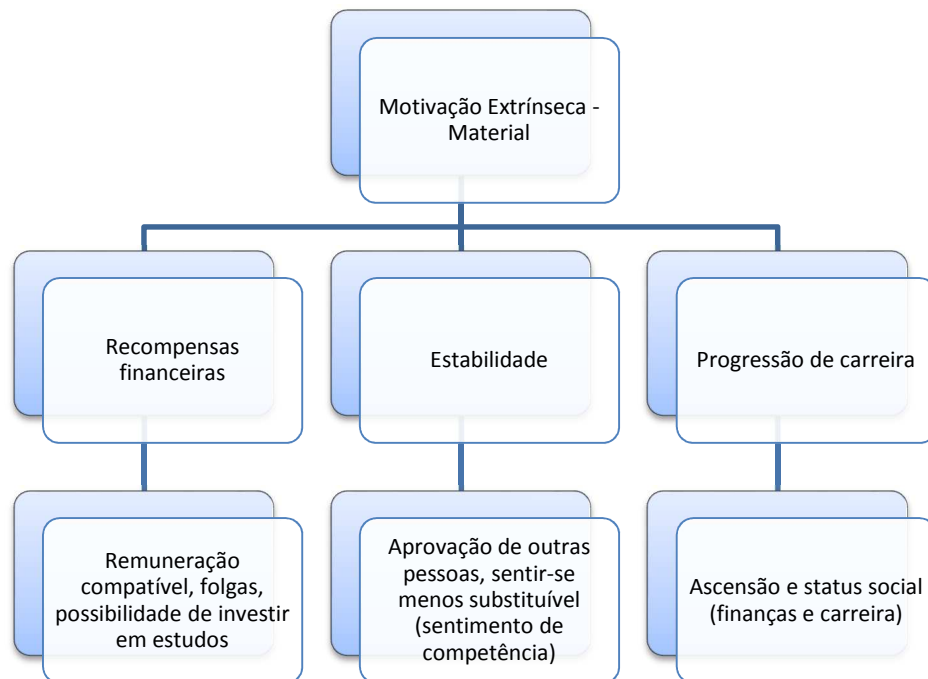
Para esse grupo de profissionais, a motivação está relacionada às boas relações e reconhecimentos em todos os níveis hierárquicos, a competir e obter melhores resultados e sentir-se reconhecido pelo desempenho no trabalho. Esses fatores motivacionais destacados estão positivamente relacionados às recompensas no jogo de ganha-ganha. De um lado a empresa ganha com profissionais motivados e produtivos e de outro lado, os profissionais ganham em termos de bem-estar profissional e social.

#### 4.2.2.2 Motivação Extrínseca – Material

A Motivação Extrínseca Material também é um importante fator de motivação no trabalhador. Além de proporcionar acesso ao bem-estar fora do âmbito organizacional, as recompensas financeiras trazem sentido ao trabalho, assumindo uma dimensão individual de independência e sobrevivência, ou seja, têm sentido quando remuneram financeiramente, permitem que, algum dia, o indivíduo alcance melhor qualidade de vida e dão a sensação de independência psicológica e financeira (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). Por outro lado, os trabalhadores do conhecimento são os mais caros que as organizações empregam (DAVENPORT, 2013) e, por esse motivo, devem ser tão produtivos quanto puderem ser.

Através da figura 11, os fatores relacionados a Motivação Extrínseca – Material, são resumidos:

Figura 11 - Fatores relacionados à Motivação Extrínseca - Material



Fonte: Autora.

As recompensas materiais trazem uma relação de *status* com o ambiente social em que o trabalhador está inserido, ou seja, há a tendência de que quanto mais ele ganha financeiramente, melhor socialmente ele é visto. Além disso, como trabalhador do conhecimento, a boa remuneração proporciona possibilidade de investimento na carreira através da capacitação permanente, o que retorna, por fim, como aumento de capital humano não só para o trabalhador, mas para a própria organização. Na fala dos entrevistados, esse aspecto é evidenciado:

*“[o fator] financeiro faz muita diferença... Se pra mim não fizesse diferença, eu estava trabalhando em uma ONG na África, ajudando as pessoas com questões mais importantes ainda na vida, então dinheiro faz muita diferença.” (E2)*

*“Então, comecei aqui como estagiário, consegui evoluir para gerente, o que me possibilitou aquisições, investimentos e que permitem construir outras coisas pessoais fora. Meu apartamento, meu carro, alguns investimento, enfim, coisas que vão me propiciar uma vida melhor.” (E4)*

*“E eu vejo dois motivos, assim, um seria o financeiro, (...) na medida que tu vai recebendo esses aumentos a tua vida social, ela vai modificando junto, e vai te abrindo mais possibilidades junto de também tu conseguir aprimorar também os teus estudos. Então não adianta tu ser um ótimo profissional, tu receberes pouco e não conseguir investir naquilo ali, então o teu retorno para a empresa, ele vai ser menor do que uma pessoa que recebe mais.” (E5)*

A remuneração é uma forma de reconhecimento aos resultados gerados pelos trabalhadores. Pode-se tornar uma forma desafiadora, uma vez que esteja atrelada à produtividade e competitividade. Em contrapartida, é capaz de atrair e reter bons profissionais, além de proporcionar aos mesmos, melhor qualidade de vida através do acesso a bens e serviços e conseqüentemente melhorar sua posição hierárquica profissional e social. Além da remuneração, as recompensas financeiras também podem ser indiretas, caracterizando-se por folgas ou dispensas ao trabalho sem que haja prejuízo financeiro ao trabalhador. Essa flexibilização no horário de trabalho, é aceita pelos trabalhadores como reconhecimentos da organização para os profissionais competentes e como motivadores do trabalho. O clima do ambiente de trabalho facilita o engajamento e bem-estar psicológico (DECI et al., 2001). Abaixo uma fala da entrevistada E2:

*“É recompensador quando alguém reconhece o quanto que tu estás te esforçando e, por exemplo, te oferece uma folga dizendo: tu fez um monte de trabalho e tal, vamos planejar. Demonstra que estão tendo alguma preocupação com o teu bem-estar. Eu acho que isso é importante.”*

O sentimento de estabilidade no emprego relaciona-se com o sentimento de competência, de sentir-se capaz, de ser importante para a empresa e menos substituível. Esse sentimento contribui para o clima organizacional e para o bem-estar psicológico do profissional, constituindo-se como um fator motivacional:

*“Eu acho que seria mais estabilidade pra tu teres uma carreira, eu acho que a recompensa financeira vem com a tua carreira com a tua estabilidade.” (E1)*

*“Claro, alguma estabilidade, porque é bom tu saber que tu não estás com a corda no pescoço (...) sempre estão precisando gente que sabe fazer o que eu sei fazer agora, então isso me deixa mais tranquila, antes eu me sentia um pouco mais substituível.” (E2)*

Intrinsecamente, a progressão de carreira traz consigo utilidade na dimensão organizacional, ou seja, quem exerce percebe o processo do início ao fim e é percebido organizacionalmente (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007) através do posicionamento hierárquico:

*“Dos superiores é um pouco mais pelo ego, é pelo ego e pelos projetos que tu ganha, isso faz muita diferença, quanto mais respeitado tu és,*

*melhores são os projetos que tu vai ganhar. Quando tu ganhas um projeto que por mais que ele seja difícil ele é um voto de confiança, isso faz diferença porque tu ficas feliz com isso e faz diferença por causa da tua carreira,” (E2)*

O Entrevistado E5 relata que a baixa remuneração, não permite o auto-investimento em capacitação, trazendo como consequência um menor retorno para a empresa, além da redução da satisfação pessoal e autoestima do profissional, uma vez que a pessoa percebe que sua contribuição não é única e criativa (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007):

*“[...] na medida em que tu vai recebendo esses aumentos a tua vida social, ela vai modificando junto, e vai te abrindo mais possibilidades junto de, também, tu conseguir aprimorar também os teus estudos. Então não adianta tu ser um ótimo profissional, tu receber pouco e não conseguir investir naquilo ali, então o teu retorno para a empresa, ele vai ser menor do que uma pessoa que recebe mais.”*

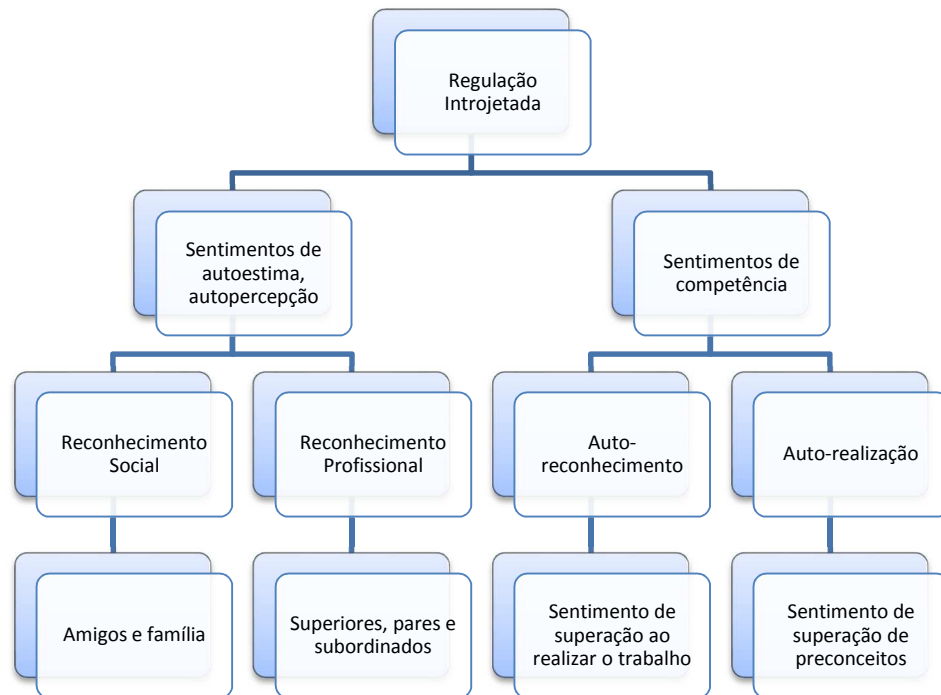
Através das entrevistas, confirmou-se que as motivações materiais também impactam o bem-estar psicológico: as recompensas materiais advindas de seu trabalho devem ser éticas e moralmente aceitáveis para que se componha o bem-estar psicológico (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). O profissional precisa identificar que o seu trabalho tem sentido em dimensões individuais, organizacionais e sociais. A exemplo pode-se citar o sentido de independência e sobrevivência através dos reconhecimentos financeiros, folgas, etc., o sentido de utilidade e de inserção social.

A Motivação Extrínseca – Material pode ser a forma de motivação mais simples, mas não menos complexa de ser aplicada nas organizações. Mais simples porque envolve planos considerados mais tangíveis, como remuneração, folgas, incentivos educacionais e planos de carreira. Complexa de aplicar, pois envolve entender a dialógica de despender recursos financeiros como um investimento em seu ativo intangível (capital humano) versus retorno financeiro de longo prazo. É dado que esses trabalhadores estão entre os mais caros das organizações e que, para se manter o jogo de recompensas mútuas, é necessário que a empresa faça os investimentos necessários para que se tenha condições de contratar e reter os melhores profissionais do mercado, além disso, receber em contrapartida trabalhadores mais motivados e mais produtivos.

#### 4.2.2.3 Regulação Introjetada

Após análise das declarações dos entrevistados para Regulação Introjetada, dois elementos emergiram como pontos de destaque: sentimentos de autoestima e de autopercepção e o sentimento de competência. Os sentimentos de autoestima e de autopercepção traduziram-se nas relações sociais entre amigos e família e também nas relações profissionais entre líderes, pares e subordinados. O sentimento de competência revelou-se como capacidade de superação de si próprio e a superação de preconceitos conforme descrito nas transcrições. A Figura 12 aponta os fatores relacionados a esse subitem a partir das declarações analisadas.

Figura 12 - Fatores relacionados à Regulação Introjetada



Fonte: Autora.

O trabalhador do conhecimento tende a competir para vencer, sendo motivado pela excelência do aprender, pelo desejo de tornar-se cada vez melhor em sua área de atuação e é conhecido como orgulhoso dos próprios feitos (CODA; RICCO, 2010). Nesse sentido, sentimentos relacionados à sua autopercepção, extrapolam as barreiras do ambiente laboral, refletindo no seu bem-estar social. A exemplo dessa afirmação, a entrevistada E2 faz duas menções profissionais que impactam na sua vida pessoal relacionadas ao orgulho que sente dela própria por desempenhar seu

trabalho. Inicialmente, explica que muitas vezes não atende sua mãe ao telefone por motivos profissionais, e justifica:

*“Sei lá, se eu estivesse dizendo pra ela que eu estou deixando de atender ela por uma coisa banal seria muito mais frustrante do que eu dizer: não, olha só, eu só não estou te atendendo porque toda uma empresa que tem 400 vendedores na rua vai mudar a vida desses caras, porque um projeto que eu fiz numa empresa no meio da crise passou a faturar 30% mais, significa emprego.” (E2)*

Sentir-se socialmente inserido quando se está reunido com amigos, também reflete com um importante fator motivacional, que Maslow (1943) denominou necessidades de crescimento. Em seguida, a entrevistada E2 relata seu desejo por reputação e prestígio de ser respeitada e admirada pelos seus amigos:

*“[...] às vezes com amigos, inclusive, a gente sente um pouco de competição, sabe? Eu fiz aquilo... Tu quer ter uma competição. Uma competição não no sentido que tu quer ser melhor, mas tu também quer ter uma história legal para contar, quando todo mundo fez coisas bacanas, tu não quer ser o único da mesa do bar a não ter nada pra contar. [Risos] Sabe? Então, admiração é importante. Eu trabalho muito com ego.” (E2)*

Além dos reconhecimentos relacionados ao convívio social, bem como a família e os amigos, sentir-se reconhecido profissionalmente por seus superiores, seus pares e seus subordinados, também produzem sentimentos motivadores para o ego e para a autoestima e fazem com que o trabalhador se sinta orgulhoso de si mesmo:

*“[...] Fora a questão de se sentir respeitada, se sentir motivada, de ficar feliz com o esforço que tu estás fazendo (...) feedback dos superiores é um pouco mais pelo ego... Quando tu ganhas um projeto que por mais que ele seja difícil ele é um voto de confiança, isso faz diferença porque tu ficas feliz com isso...” (E2)*

*“[...] que sempre receber um feedback bom é importante para qualquer pessoa... isso te deixa mais com vontade de trabalhar.” (E1)*

Para profissionais de áreas do conhecimento, o desejo de superar a si mesmo e tornar-se cada vez melhor, manifesta-se de forma motivadora. É dado que esses profissionais se motivam através de incentivos de seu intelecto e, nesse sentido, gostam de ser desafiados em ações que produzam resultado contínuo e que demandem de seu saber intelectual, pois desejam tornar-se cada vez melhores em sua área de atuação (CODA; RICCO, 2010). Assim, há também uma relação com a



própria autoestima, ao se sentir valorizado e obter a aprovação de outras pessoas. Ao provar a si mesmo que é capaz, emerge o sentimento de competência através do autorreconhecimento, ou seja, sentir-se capaz de realizar seu trabalho de forma eficiente e superar a si mesmo. Para Herzberg (1968), a realização, o progresso e a responsabilidade no trabalho, são fatores que levam a satisfação no trabalho e são eficazes para motivar o trabalhador a um esforço e desempenho superiores. Abaixo, relatos sobre o tema:

*“Então o teu chefe te aprovar, o teu trabalho, é duplamente bom. Ele, assim, é bom porque tu te sente bem, tu te sente acolhido e tudo mais, e porque os desafios maiores significam tu estar tendo visibilidade na empresa (...) ele te dá um projeto maior, tu cresce porque o projeto maior ele te desafia e faz com o que tu seja impulsionada. Aí disso tu vai para um projeto maior ainda ou com uma responsabilidade maior em um outro projeto.” (E2)*

*“[...] quanto mais tu tem essa atitude positiva perante as pessoas, tu tem elas mais próximas de ti e tu respeita e passa a ser respeitado e consegue também ter uma progressão na carreira relacionada a isso.” (E4)*

Em contrapartida, o profissional pode sentir-se desmotivado quando não se sente hábil suficiente para realizar o trabalho. É a necessidade mais alta da pirâmide de Maslow (1943): autorrealização. É o desejo de ser mais e de cumprir todo o seu potencial. Os relatos abaixo demonstram que trabalhos entregues parcialmente, na visão do profissional, remetem ao sentimento de não competência, de não cumprimento de suas responsabilidades e de sentir-se mal consigo mesmo.

*“Porque tu tens que fazer tudo rápido e ter certeza que está bem feito, tu não tens aquela certeza de que quando tu cumpras uma atividade todo o seu ritual (...) tu faz uma especificação que não é a melhor, porque eu já tenho que fazer outra e aí tu já passa aquilo sabendo que vai voltar (...)” (E2)*

*“[...] foi eu estar mexendo com uma base de dados e fiz o backup, só que o backup, ele não foi... achei que ele tinha sido realizado e ele não foi e eu deletei a tabela, e aí quando eu fui pegar o backup eu não achei mais o backup (...) mas naquele momento eu me senti muito mal porque eu perdi algo que não era meu e estava na minha responsabilidade” (E5)*

Superar preconceitos, quebrar tabus relacionados à própria profissão através da excelência do saber e explorar com elevada competência as oportunidades oferecidas pelo ambiente, também é um motivador do sentimento de competência. A entrevistada

E2 narra as reações da equipe ao ser a primeira mulher contratada. O sentimento de orgulho, de coragem, de superação e de conhecimento técnico para assumir o trabalho é demonstrado na declaração abaixo:

*“Tem uma questão também de ser mulher nesse meio que impacta um pouco sim. Eu fui a primeira mulher que trabalha na equipe que eu trabalho hoje, entre 30 pessoas nunca tinha sido contratada uma mulher antes de mim. Quando eu cheguei lá assim, o pessoal disse que tinha gente que tinha pena de mim, porque se viraram 30 pessoas para mim e foi uma barulheira, um “zunzun”, parecia uma creche!” (E2)*

Através das narrativas dos entrevistados, é possível perceber que a Regulação Introjetada é produzida por meio de sentimentos como autoestima, orgulho de si próprio e sentimento de competência. Para o profissional, é importante que seu trabalho seja reconhecido no seu ambiente social, entre parentes e amigos e também no seu ambiente laboral, entre seus superiores, pares e subordinados. Trabalhadores do conhecimento desejam se tornar cada vez melhores, almejam a excelência do saber e sentimentos de competência conduzem para sensação de bem-estar. De outra forma, sentem-se mal quando não conseguem entregar as tarefas de forma adequada gerando sentimentos de desmotivação e culpa.

A Regulação Introjetada é um fator importante na motivação e deve ser considerado tanto no ambiente laboral como na vida social do profissional, pois produz sentimentos positivos de autoestima e de autopercepção, através do reconhecimento de outras pessoas e de si próprio da capacidade para o trabalho.

#### **4.2.3 Motivação Autônoma**

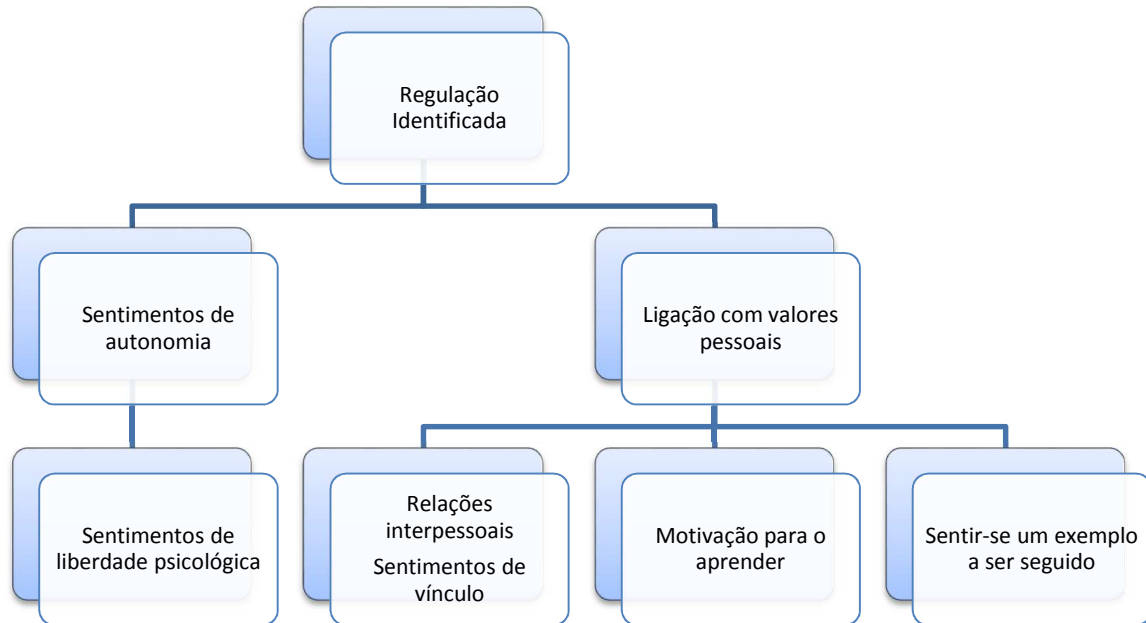
A Motivação Autônoma relaciona-se com sentimentos de autonomia, liberdade psicológica, possibilidade de escolha. É a motivação que não necessita de reforços externos, ou seja, é aquela em que o indivíduo se identifica com o trabalho, predominantemente sente prazer e satisfação no que faz. Nesse sentido, é a mais desejada pela empresa.

##### **4.2.3.1 Regulação Identificada**

A Figura 13 expressa resumidamente os achados encontrados a partir das análises das entrevistas. Como elementos principais, para a Regulação Identificada, o trabalhador associa os sentimentos de autonomia e ligação com seus valores

peçoais através das relações interpessoais, motivação para o aprender e sentir-se sendo um exemplo a ser seguido.

Figura 13 - Fatores relacionados à Regulação Identificada



Fonte: Autora.

Na Regulação Identificada, sentimentos de liberdade psicológica e possibilidade de escolha são impulsionadores para um bom nível de satisfação, persistência e bem-estar. A sensação de liberdade psicológica pode também ser experimentada quando há dependência ou mesmo quando precisam seguir os pedidos de outros (supervisores, por exemplo), desde que haja uma justificativa significativa para fazê-lo (BROECK et al., 2010). Essas sensações são traduzidas como sentimentos de autonomia conforme relatos dos entrevistados:

*“[...] é onde eu passo mais tempo, é onde eu sinto que realmente posso ser quem sou, eu não preciso vestir nenhum disfarce.” (E4)*

*“Tem significado de ter feito uma mudança que eu queria fazer, eu trabalhava mais na área de comunicação e pegando a parte tecnológica mais pelas bordas, assim... E, aí, tu entrar no núcleo de tecnologia e de inovação é algo que me deixa muito feliz, assim... O significado pessoal é de satisfação, é de pensar que eu posso ter um futuro bacana, de enxergar uma estrada a ser trilhada...” (E2)*

Na descrição do Entrevistado E6 fica clara a sensação de liberdade quando ele explica que atende ligações fora do horário de expediente:

*“[...] eu já estou quase indo dormir, tu quer fazer call comigo, metade da casa, aqui, todo mundo está dormindo (...) porque eu estou sempre disponível. Então, por isso que eu acho que tem um significado muito importante na minha hierarquia de importâncias na vida.” (E6)*

Além da sensação de autonomia, as relações no trabalho também estão ligadas a valores pessoais e ao sentimento de vínculo, nos quais alavancam a Regulação Identificada. A seguir, os entrevistados relatam suas experiências de motivação associadas às relações interpessoais:

*“Não adianta também tu ganhar horrores e trabalhar num lugar que tu não goste, tendo pessoas que tu não te dá bem (...), te sentir bem com os teus colegas, com o teu gerente, de ter abertura. É melhor do que as vezes tu ganhar bem ... eu adoro trabalhar aqui, que o pessoal é bem amigável.” (E1)*

*“[...] um te ensinou mais tecnicamente, o outro te ensinou mais a parte humana, então a diferença é enorme... Então, isso para mim tem um significado porque isso acaba agregando de certa forma na minha vida pessoal também.” (E5)*

De outro ponto de vista, posto que essas relações interpessoais são parte importante dos valores pessoais considerados pelos profissionais, quando não estão bem, há riscos para a motivação. Segundo Camelo e Angerami (2008), os constantes conflitos no grupo de trabalho, a contínua falta de coesão no grupo, poderão causar frustrações e insatisfação, favorecendo o aparecimento de estresse no trabalho. Testemunhos reforçam esta afirmativa:

*“[...] e me senti muito mal algumas vezes que eu tive que relatar problemas muito grandes de colegas no projeto e que veio a causar a demissão de colegas (...) começa protegendo, daqui a pouco tu vê que proteger um, na verdade tu estás jogando o trabalho no colo de outro, prejudicando outras pessoas...” (E2)*

*“[...] me senti muito mal quando eu tive que, como gerente, dizer que eu não ia conseguir manter um contrato de trabalho...” (E4)*

*“[...] estar em uma equipe diferente da que tu costuma trabalhar, também, às vezes, tu desmotiva, tu não está acostumada com aquela pessoa, tu não fechou bem com aquela pessoa...” (E5)*

Em outro aspecto, a motivação do trabalhador do conhecimento está ligada com seus valores pessoais e ao que faz sentido para ele. São profissionais que se destacam pelas suas habilidades cognitivas (PYÖRIÄ, 2005) e a motivação para o saber, o aprender, explorar e entender traz sentido ao trabalho como satisfação

pessoal na lógica de se ter um desafio a ser superado e a percepção de que sua contribuição é única e criativa (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007):

*“Porque a cada dia eu posso aprender mais, é sempre uma nova experiência...” (E1)*

*“[...] o significado do meu trabalho, e ele me estimula cada dia em função disso, daí, de eu aprender... então cada dia é um desafio novo, então isso estimula, “ah, eu não vou lá com uma receita de bolo, lá eu tenho que fazer isso, isso e isso...” (E5)*

Para os entrevistados que possuem função de chefia, fica evidente que culturas organizacionais que promovem a colaboração e auto-organização são ambientes motivadores (DAVENPORT, 2013). Cuidar das pessoas, preocupar-se em desenvolvê-las e, com isso, ser uma referência entre os membros do grupo desenvolve uma sensação de satisfação e bem-estar. O trabalhador sente que seu trabalho é importante e que está contribuindo socialmente:

*“[...] foi-se o tempo em que a gente fazia gestão só no horário de trabalho e depois a pessoa ia embora e esquecia todos os problemas e vice-versa (...) a gente acaba impactando na vida das pessoas, como eu comentei, e se a gente consegue fazer um bom trabalho no sentido de ajudá-las a se tornarem pessoas melhores, não só profissionais melhores, a gente está fazendo um trabalho muito importante, socialmente falando.” (E3)*

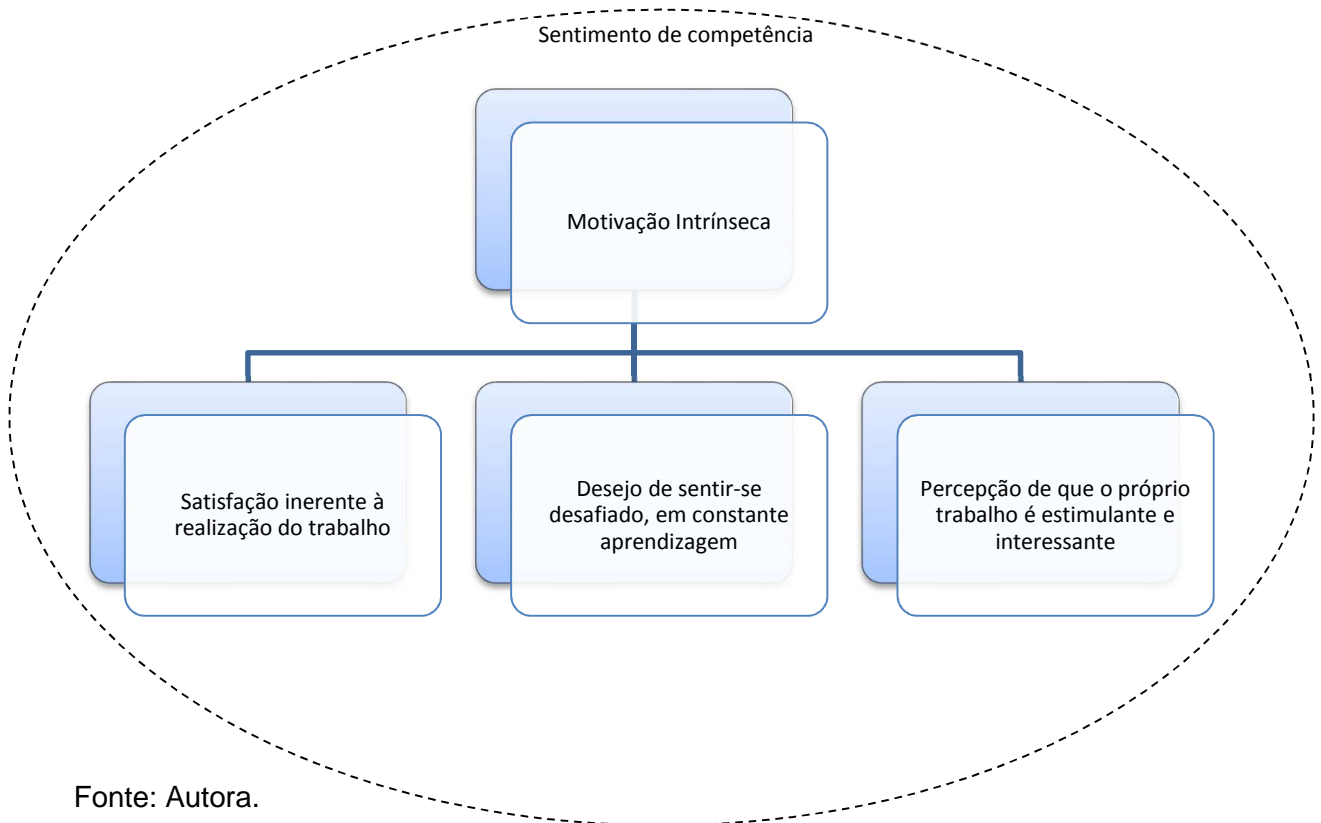
Os resultados para Regulação Introjetada demonstram que profissionais dessa área são motivados através da satisfação da necessidade psicológica básica de autonomia e quando seu trabalho está diretamente ligado com seus valores pessoais. Relações interpessoais e o estímulo para o saber são exemplos de elementos para a manutenção da sua motivação através dos seus valores pessoais e estímulo ao sentimento de vínculo. Dentre os trabalhadores que desempenham função de chefia, houve ainda um elemento que foi chamado de “sentir-se um exemplo a ser seguido” que retrata o sentimento de estar preocupado com os outros além de si mesmo e ao mesmo tempo remete ao sentimento de competência.

#### 4.2.3.2 Motivação Intrínseca

Na Motivação Intrínseca o sentimento de competência deu-se através da satisfação inerente a realização do trabalho, sentir que é interessante, estimulante e

sentir-se constantemente desafiado e aprendendo. Na Figura 14 é apresentada uma síntese dos elementos encontrados a partir da análise de conteúdo:

Figura 14 - Fatores relacionados à Motivação Intrínseca



Fonte: Autora.

Na Motivação Intrínseca, o sentimento predominante é do prazer e satisfação inerentes à atividade. Coda e Ricco (2010) reforçam que profissionais do segmento de tecnologia trabalham pela satisfação de se sentirem desafiados na resolução de problemas complexos, pela satisfação de exercitarem sua criatividade. Os entrevistados relataram sua satisfação com trabalho por sentirem que o aprendizado é inerente à sua atividade e conseqüentemente estão desenvolvendo-se profissionalmente e progredindo na carreira:

*“Eu fiz esse projeto desse jeito, o próximo que eu pego ele vai ter uma tecnologia que é nova, que alguém nunca fez, a gente faz projetos que são primeiros na América Latina, que está desenvolvendo uma nova tecnologia, então, depois que a gente consolida a gente vai para uma outra tecnologia.” (E2)*

*“Me sinto muito bem em relação ao meu trabalho. Principalmente, porque eu sinto que me desenvolvo, aprendo mais e que estou entregando valor à empresa... inclusive acho que em alguns momentos da minha vida, eu priorizei ela em detrimento de outras, porque me dá prazer no sentido de ver meu crescimento e ver minha*

*progressão financeira, então é algo que tem muito peso na minha vida.” (E4)*

A Motivação Intrínseca conecta-se com a satisfação inerente à realização do trabalho: quem exerce o trabalho sente prazer e gosta do que faz (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). O trabalho é interessante e estimulante e, como consequência, o profissional desenvolve comportamentos que não necessitam de reforços externos para que o trabalho seja executado. Esse comportamento pode ser observado nas transcrições abaixo:

*“Talvez quando tenha uma cobrança maior, mas normalmente eu acho que é uma constante. Eu considero que é um esforço o tempo inteiro normal, assim, igual (...) é pouca oscilação, eu estou sempre tentando buscar o máximo. Acho que pelo trabalho mesmo. Não sei. Eu gosto do que eu estou fazendo.” (E6)*

*“Outra questão é que eu trabalho com gente muito jovem, muito jovem eu quero dizer da faixa entre 19, 22 e 23 anos, as pessoas naturalmente te trazem coisas o tempo todo, é incrível...” (E2)*

Os dados aqui analisados corroboram a ideia de que o trabalhador do conhecimento sente prazer em estar constantemente em contato com “coisas” e aprendizados novos. Para motivá-lo é preciso dar a ele desafios que estimulem seus conhecimentos e sua criatividade.

Como síntese dos autores revisados nesta etapa, no Quadro 10, estão destacados, por fator, os principais achados e seus desdobramentos. Em consonância aos temas, estão evidenciados, os autores utilizados para a discussão e a análise. Posteriormente ao quadro, estão descritas sínteses dos principais temas discutidos pelos referidos autores.

Quadro 10 - Fatores, principais achados e desdobramentos da etapa qualitativa e autores com temas relacionados

<b>Fatores</b>	<b>Principais achados etapa qualitativa</b>	<b>Desdobramentos</b>	<b>Autores</b>
<b>Desmotivação</b>	Fatores Intrínsecos	Não notam oscilação no seu esforço.	BOXALL, 1996 CAMELO; ANGERAMI, 2008 CODA; RICCO, 2010 DECI; RYAN, 1985, 2000 DECI et al., 2001

			DRUCKER, 1997
	Fatores Extrínsecos	Pressões advindas de demandas.	GAGNÉ; DECI, 2005 GAGNÉ et al., 2014 GORENDER, 1997 GÜRBÜZ; SAHIN; KÖKSAL, 2014 KONTOGHIORGHES; FRANGOU, 2009 LOMAS, 2013
		Relações entre equipe e liderança.	LOPES; REGIS FILHO, 2004 MASLOW, 1943 MORIN, 2001 MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007 PYÖRIÄ, 2005 WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001
<b>Motivação Extrínseca - Social</b>	Relações entre liderança, pares e subordinados	Reconhecimentos, comunicação, confiança mútua, honestidade.	LOPES; REGIS FILHO, 2004 BARNEY, 1996 BOXALL, 1996 CODA; RICCO, 2010 DAVENPORT, 2013 DECI; RYAN, 2000 DECI et al., 2001 SANTOS et al., 2015 DRUCKER, 1997 GAGNÉ; DECI, 2005
	Relação ganha-ganha	Obter melhores resultados.	GAGNÉ et al., 2014 GIANESI; CORRÊA, 1996 GORENDER, 1997 GÜRBÜZ; SAHIN; KÖKSAL, 2014 KONTOGHIORGHES; FRANGOU, 200 KOPELMAN, PROTAS; FALK, 2010 LOMAS, 2013 MACCOBY, 2005
	Sentimento de competência	Ser reconhecido pelo desempenho no trabalho.	MCGREGOR, 1960 MORIN, 2001 MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007 PÉREZ-RAMOS, 1990 PYÖRIÄ, 2005



			SALAMAN; STOREY; BILLSBERRY, 1998 <sup>1</sup> apud SILVEIRA, DEL MAESTRO FILHO, 2013  WRIGHT, DUNFORD E SNELL, 2001
<b>Motivação Extrínseca - Material</b>	Recompensas Financeiras	Remuneração compatível, folgas, possibilidade de investir em estudos.	KONTOGHIORGHES E FRANGOU, 2009 CODA; RICCO, 2010 DECI; RYAN, 2000 DECI et al., 2001 SANTOS et al., 2015
	Estabilidade	Aprovação de outras pessoas. Sentir-se menos substituível.	GAGNÉ; DECI, 2005 GAGNÉ et al., 2014 LOMAS, 2013
	Progressão de Carreira	Ascensão e <i>status</i> social (financeira e de carreira).	MORIN, 2001 MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007 PYÖRIÄ, 2005 SMERЕК; PETERSON, 2007
<b>Regulação Introjetada</b>	Sentimentos de autoestima, autopercepção	Social (amigos e família).	BROECK et al., 2010 CODA; RICCO, 2010 DECI; RYAN, 2000 DECI et al., 2001
		Profissional (superiores, pares e subordinados).	SANTOS et al., 2015 GAGNÉ; DECI, 2005 GAGNÉ et al., 2014
	Sentimento de competência	Sentimento de superação ao realizar o trabalho.	HERZBERG, 1968 LOMAS, 2013 MORIN, 2001 MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007
Sentimento de superação de preconceitos.		SIEMENS, 2015 SMERЕК; PETERSON, 2007	
<b>Regulação Identificada</b>	Sentimentos de autonomia	Sentimentos de liberdade psicológica.	BARNEY, 1996 BROECK et al., 2010 CODA; RICCO, 2010 DAVENPORT, 2005 DECI; RYAN, 2000 DECI et al., 2001 SANTOS et al., 2015 GAGNÉ; DECI, 2005

<sup>1</sup> SALAMAN, Graeme; STOREY, John; BILLSBERRY, Jon (Ed.). **Strategic human resource management: Theory and practice**. Sage, 1998.

			GAGNÉ et al., 2014 GIANESI; CORRÊA, 1996
	Ligação com valores pessoais	Relações interpessoais.	HERZBERG, 1968 LOMAS, 2013
		Motivação para o saber.	MORIN, 2001 MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007
		Sentir-se um exemplo a ser seguido.	PYÖRIÄ, 2005 SIEMENS, 2015 SMEREK; PETERSON, 2007
<b>Motivação Intrínseca</b>	Sentimento de competência	Satisfação inerente à realização do trabalho.	PYÖRIÄ, 2005 BROECK et al., 2010 DECI; RYAN, 2000 DECI et al., 2001 SANTOS et al., 2015
		Sentir-se desafiado, estar constantemente aprendendo.	GAGNÉ; DECI, 2005 GAGNÉ et al., 2014 HERZBERG, 1968 LOMAS, 2013
		Meu trabalho é estimulante e interessante.	MASLOW, 1943 MORIN, 2001 SIEMENS, 2015 SMEREK; PETERSON, 2007

Fonte: Autora.

No fator Desmotivação, os autores relacionados no primeiro bloco remetem a ideias de fatores intrínsecos, no sentido de que não há falta de intenção para o trabalho e características do trabalhador do conhecimento, uma vez que o mesmo é comprometido e ligado ao seu trabalho. O segundo bloco que tem como descrição “pressões advindas de demandas” tem como ideias principais de que pessoas são recursos estratégicos que não podem ser copiados nem imitados e a perspectiva de melhoria de produtividade e expansão da capacidade produtiva como fator competitivo na economia mundial. O terceiro bloco descrito como “relações entre equipe e liderança” refere-se às ideias: a) de criação de valor na gestão de pessoas; b) confiança e longevidade nas relações de trabalho; c) autoestima e estresse ocupacionais que podem ser gerados a partir das relações de trabalho.

Para a Motivação Extrínseca Social, o primeiro bloco assemelha-se às ideias do terceiro bloco da Desmotivação, destacando-se ainda aspectos da contratação e retenção de talentos. O bloco “relação ganha-ganha”, assemelha-se segundo bloco

da Desmotivação com incremento das características do trabalhador do conhecimento que por natureza é competitivo. Para “sentimento de competência”, os autores listados falam das três necessidades psicológicas básicas e como elas se manifestam como motivação no trabalhador. Vale destacar também que ideias sobre aumento da qualidade de serviços e desafio no trabalho também foram discutidas.

Na Motivação Extrínseca Material, para as “recompensas financeiras”, a dialógica foi entender se os reconhecimentos materiais são os mais atrativos para trabalhadores do conhecimento e estratégias de contratação e retenção desses talentos. No item “estabilidade”, os conceitos abordados foram a confiança e longevidade nas relações de trabalho, através da aprovação de outras pessoas e dos conceitos das três necessidades psicológicas básicas pelo sentimento de competência. Para “progressão de carreira”, a ascensão hierárquica e *status* social são muito importantes, e nesse sentido, a ideia principal ligada com esse achado foi como o ambiente organizacional que é percebido na satisfação com o trabalho.

Na Regulação Introjetada, os sentimentos de autoestima e autopercepção, são introduzidos através das ideias de Maslow que remete as necessidades sociais e de autoestima profissional. Para os sentimentos de superação, do trabalho e de preconceitos, as ideias principais foram as três necessidades psicológicas básicas, características do trabalhador do conhecimento e desejo de autorrealização destacadas pelos demais autores.

Para a Regulação Identificada, Deci e Ryan (2000), Deci et al. (2001), Lomas (2013) e Morin (2001) apontam as três necessidades psicológicas básicas, com destaque para a autonomia e vínculo e construção de laços interpessoais. Já Pyöriä (2005), Coda (2010) e Barney (1996), destacam ideias relacionadas às habilidades cognitivas, aprendizado constante e nível educacional como diferencial competitivo.

Na Motivação Intrínseca a ideia principal é o sentimento de competência que foi destacado pelos autores através das três necessidades psicológicas básicas, de empregados cada vez mais especializados e do desejo de autorrealização.

No próximo capítulo, apresentar-se-á a análise integrada entre os resultados quantitativos e os resultados qualitativos da presente pesquisa.

## 5 ANÁLISE INTEGRADA DOS RESULTADOS QUANTI-QUALI

Neste capítulo, os resultados das etapas quantitativa e qualitativa foram sintetizados e analisados de forma integrada, complementando as discussões que foram realizadas separadamente. Na sequência, também são comparados os resultados desta pesquisa aos achados encontrados na validação da MWMS nos idiomas francês e inglês (GAGNÉ et al., 2014). Por fim, são apresentadas recomendações a serem avaliadas e implementadas por gestores e áreas de Recursos Humanos de organizações do segmento de tecnologia.

### 5.1 SÍNTESE E ANÁLISE INTEGRADA DOS RESULTADOS DAS ETAPAS QUANTI-QUALI

A partir dos resultados da etapa quantitativa, concluiu-se que Motivação Autônoma é a mais forte entre os profissionais dessa amostra, seguida pela Motivação Controlada. A Desmotivação destacou-se por aparecer com média baixa (1,436) evidenciando quase nenhuma Desmotivação entre os trabalhadores desta amostra (Tabela 11).

Na Motivação Autônoma, o profissional é primordialmente estimulado pela Regulação Identificada, que nesse caso, sobressaiu-se nessa amostra de trabalhadores com média de 5,668 (Tabela 11). Destaca-se que profissionais com mais de 50 anos são aqueles que mais valorizam esta Regulação, enquanto que profissionais mais jovens, na faixa etária até 30 anos, são os que menos valorizam. Esse escore elevado se associa às evidências encontradas nos achados qualitativos. Verifica-se que os profissionais dessa área são motivados por sentimentos de ligação com seus valores pessoais, sentimentos de autonomia, de competência e são motivados para o saber e o aprender. Sua relação com o trabalho é intensa, é um perfil profissional que tende a ser comprometido, sente satisfação em realizar o seu trabalho e, por isso, valoriza muito ser reconhecido profissionalmente e pessoalmente.

As relações profissionais e sociais são de extrema importância para esse perfil de trabalhador. Ele valoriza o trabalho em conjunto e a relação ganha-ganha. Gosta da relação de troca e de atingir resultados em equipe. Para os entrevistados que desempenham funções de liderança, os mesmos demonstraram satisfação por trabalhar em ambientes com liberdade para o desenvolvimento de pessoas e entusiasmo por serem exemplos a serem seguidos. Em contrapartida, sentem

dificuldades em delatar colegas quando os mesmos não entregam seus resultados ou prejudicam o trabalho em conjunto, mas mesmo assim o fazem (conforme o relato de E2, apresentado anteriormente). Na amostra quantitativa, 29% dos respondentes desempenham função de chefia com destaque para o nível de escolaridade MBA/Especialização completo que obteve 36% do total da amostra com desempenho dessa função (Tabela 5). Segundo relatos de entrevistas, é possível atribuir que a Regulação Identificada é mais valorizada por profissionais que desempenham função de liderança e para os profissionais com nível de escolaridade *Stricto Sensu* em andamento ou concluído o que nos permite inferir que quanto mais o indivíduo avança hierarquicamente ou academicamente, mais ele motiva-se a partir da sua autopercepção de eficácia e de capacidade frente aos desafios.

Esse perfil profissional é estimulado pela sensação de liberdade psicológica, de sentir-se livre para decidir sobre o seu trabalho e de poder ser exatamente quem ele é. É um profissional que naturalmente gosta de competir, que gosta de resolver problemas complexos e de ser desafiado a ser cada vez melhor em sua área de atuação. Como é motivado pelo sentimento de competência, naturalmente inspira-se para o saber, aprender e está constantemente buscando aprimoramento dos seus conhecimentos. Para ele, os desafios deixam o trabalho interessante e estimulante. Profissionais que sentem seu trabalho alinhado aos seus valores pessoais tendem a ficar mais tempo no trabalho.

A Motivação Intrínseca foi o segundo fator com maior média (4,918) na amostra quantitativa (Tabela 11). Observou-se que essa motivação é mais valorizada pelos profissionais na faixa etária com mais de 40 até 50 anos (Tabela 25). A análise qualitativa evidenciou que o sentimento de competência é o principal motivador desse profissional. Embora seja um profissional estimulado ao desafio e em constante aprendizagem, ele é um profissional mais experiente, ou seja, tem mais tempo no trabalho atual, já alcançou melhor nível de escolaridade, já desempenha função de liderança e recebe vencimento líquido mensal satisfatório. Nesse sentido, suas ambições profissionais são mais estimuladas por motivações intrínsecas, por sentir que seu trabalho é estimulante e interessante do que por outros tipos de recompensas.

Na análise quantitativa, para o grupo Motivação Controlada, a Regulação Extrínseca – Social, obteve média de 3,013, a mais baixa dentre as médias desse grupo, a Regulação Extrínseca - Material obteve média de 4,324 e a Regulação Introjogada foi a mais forte com média de 4,612 (Tabela 11). Os relatos da etapa

qualitativa demonstraram que os trabalhadores são motivados pelos sentimentos de autoestima e autopercepção social e profissional. Colocar-se à prova e sentir orgulho próprio, são sentimentos motivadores para esses profissionais. Além do reconhecimento próprio com relação ao seu trabalho, esses profissionais são inspirados pelo reconhecimento profissional interno (líderes, pares e subordinados) e o social através da família e amigos. A honestidade e o vínculo de confiança nas relações são muito pertinentes, pois são considerados fatores de reconhecimentos do seu trabalho e mantêm a qualidade das relações interpessoais. Tais profissionais buscam relações em que há ganho mútuo e troca. Essas relações potencialmente alavancam seu desempenho e melhoram resultados. É um perfil profissional que precisa se sentir competente, que competitivamente busca superar-se, superar os demais e ser reconhecido por isso além das barreiras institucionais. De outra forma, como profissionais que se orgulham dos seus feitos, não gostam de errar e sentem-se envergonhados por isso. Nesses casos, o sentimento de competência torna-se vulnerável e, não raro, esses trabalhadores desmotivam-se para o cumprimento de suas atividades.

Recompensas materiais também motivam o trabalhador da área de tecnologia. Remuneração compatível proporciona que esse profissional tenha acesso a bens e serviços que melhoram seu bem-estar social. A Tabela 20, demonstra que essas recompensas são mais valorizadas por profissionais com mais de 5 até 10 anos e menos valorizada por profissionais com mais de 15 anos no trabalho atual. A faixa etária com maior frequência neste grupo está entre 20 e 30 anos (Tabela 21) e a faixa salarial para essa mesma faixa etária está entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 (Tabela 7) para ambos os gêneros. Essa evidência indica, como esperado, que profissionais mais jovens, menos experientes e com vencimento líquido mensal mais baixo, são os que mais valorizam receber recursos materiais para que possam investir em sua carreira através de capacitação profissional. Esse investimento, além de oferecer prazer pessoal, proporciona também uma ascensão social importante, através do reconhecimento dentro e fora das margens institucionais, pelo conhecimento técnico, nível de escolaridade, *status* relacionado à carreira e também com relação aos bens e serviços que poderá acessar.

Embora as organizações de tecnologia estejam constantemente em movimento e seus trabalhadores possuam características muito dinâmicas, para essa amostra a tendência seria de suprir a necessidade de segurança através do estabelecimento de

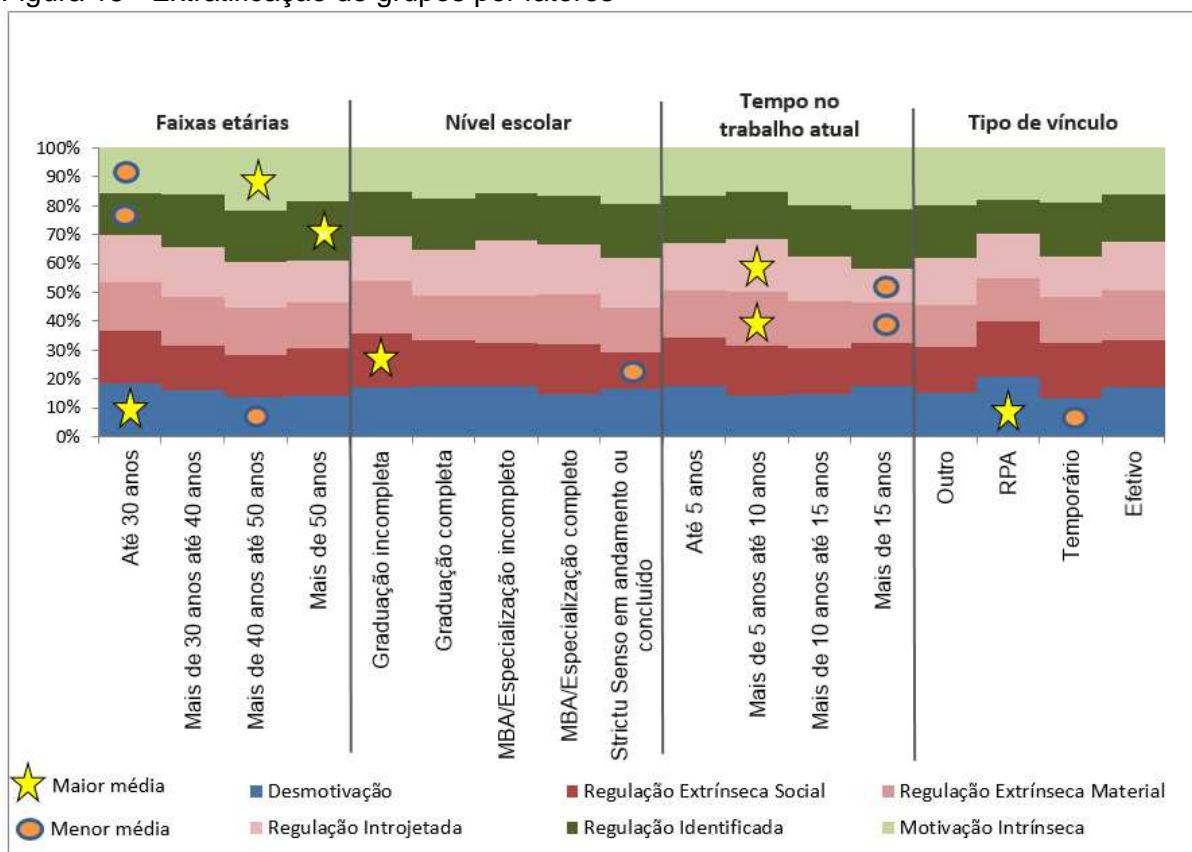
vínculos profissionais mais estáveis. A exemplo, pode-se verificar, na amostra quantitativa, que os grupos com maior média são os que tem tempo no trabalho de até 5 anos com 66% e com tempo entre 5 e 10 anos com 21%. Como destaque, na sua maior parte, são trabalhadores na faixa de até 30 anos, seguida de trabalhadores com mais de 30 até 40 anos (Tabela 4). O grupo com mais de 5 até 10 anos no trabalho atual, foi o que obteve maior postos de média para as Regulações Extrínseca – Material e Regulação Introjetada que compõem Motivação Controlada. Isso significa que esse grupo de profissionais é o que mais valoriza aspectos ligados à satisfação egóica e recompensas materiais. Em contrapartida, para as duas regulações, o grupo com mais de 15 anos no trabalho atual, valoriza menos a Motivação Controlada (Tabela 20).

Ademais, a maior parte dos respondentes (81%), tem vínculo empregatício como “efetivo” (Tabela 3). Durante a entrevista, não houve abordagem em relação à escolha do vínculo empregatício. Nesse sentido, não é possível aferir que esse tipo de vínculo predominante é fator motivador para o profissional ou se é uma característica do mercado de trabalho do Sul do Brasil.

Por fim, 80% dos respondentes afirmaram não sentirem “nada” de desmotivação, 10% afirmaram sentir “muito pouco” e os 10% restantes foram distribuídos nos demais itens conforme apresentado no Gráfico 8. Corroborando esse resultado, na etapa qualitativa, para o fator Desmotivação, os entrevistados relataram não notar oscilação no seu esforço para o trabalho. Outras evidências para o fator Desmotivação foram encontradas na análise qualitativa, como a demanda excessiva de trabalho e as relações interpessoais. Segundo relatos, o relacionamento entre líder e subordinado é fator essencial para a motivação do trabalhador. É importante ressaltar que os demais fatores aqui descritos que motivam os trabalhadores, quando em desequilíbrio, também levam à desmotivação no trabalho.

Como síntese dos resultados quantitativos descritos acima, a Figura 15 demonstra os postos de média dos testes de Kruskal-Wallis para fatores com sig < 0,05, extraídos do SPSS 22, por fator versus faixa etária, nível de escolaridade, tempo no trabalho atual, tipo de vínculo e cargo de chefia. Os dados que originaram esta figura podem ser encontrados na Tabela 22.

Figura 15 - Extratificação de grupos por fatores



Para o fator de Desmotivação, as categorias do eixo x marcadas por estrelas, devem ser interpretadas como profissionais que sentem-se menos desmotivados no trabalho.

Fonte: Autora.

As estrelas e os círculos foram mapeados a partir da maior e menor média respectivamente, por categoria, demonstrando o fator que mais é valorizado (estrela) e o fator menos valorizado (círculo) dentro do gráfico. Como objetivo prático, este gráfico serve para que áreas de RH e líderes, guiem-se com relação aos perfis de profissionais aqui estudados. Como exemplo, pode-se citar a Regulação Extrínseca – Social que demonstra diferenças significantes ( $Sig < 0,05$ ) para os níveis de escolaridade. As faixas etárias também demonstram diferenças significantes nos fatores Desmotivação, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca. Tempo no trabalho atual, é influenciado pela Regulação Extrínseca – Material e pela Regulação Introjogada. Para tipo de vínculo empregatício, a Desmotivação foi o único fator que demonstrou influência sobre a variável ( $Sig < 0,05$ ). A Tabela 12 demonstra a frequência por fator versus estrelas e círculos.



Tabela 12 - Frequências de estrelas e círculos por fator

	★	●
Desmotivação	6	7
Regulação Extrínseca Social	2	3
Regulação Extrínseca Material	1	4
Regulação Introjetada	2	0
Regulação Identificada	2	3
Motivação Intrínseca	6	2

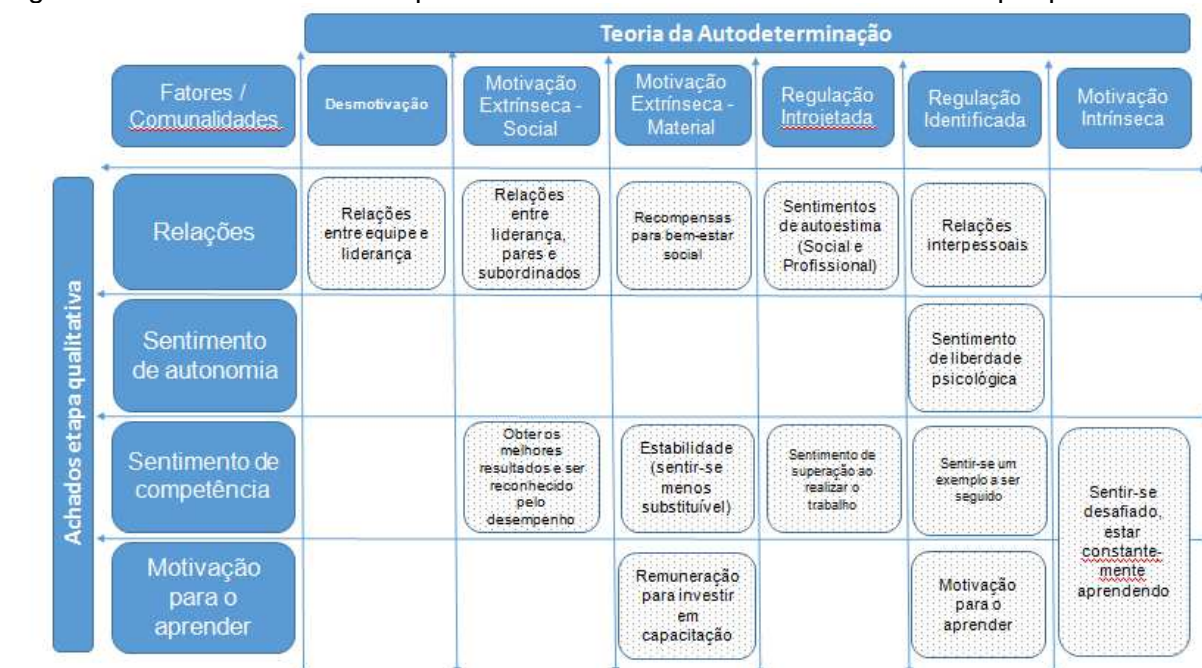
Estrela: Maiores médias

Círculo: Menores médias

Fonte: Autora.

Como síntese para a etapa qualitativa, a Figura 16 demonstra que para os seis fatores listados nas colunas, quatro elementos apareceram mais frequentemente na análise de conteúdo das entrevistas: relações, sentimento de autonomia, sentimento de competência e motivação para o aprender, nos quais estão listados nas linhas. A partir da leitura das linhas, é possível identificar que os elementos “Relações” e “Sentimento de competência” foram os mais presentes, aparecendo em cinco dos seis fatores. A “Motivação para o aprender” destaca-se a seguir como segundo com mais assiduidade aparecendo em três fatores. Na Tabela 12, os fatores com maior frequência representados por estrelas, foram Desmotivação, que abrange as relações organizacionais como importante elemento que pode ser motivador ou desmotivador, e a Motivação Intrínseca, que abrange a motivação para o aprender e o sentimento de competência como primordial para essa amostra. Na etapa qualitativa (Figura 16), a Motivação Extrínseca Material destacou-se com três dos quatro elementos listados. Em contrapartida, na etapa quantitativa (Tabela 12), foi a Regulação com maior frequência entre os círculos.

Figura 16 - Elementos mais frequentes entre os fatores motivacionais da etapa qualitativa



Fonte: Autora.

## 5.2 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DESTE ESTUDO COM RESULTADOS ENCONTRADOS NOS ESTUDOS DE GAGNÉ ET AL., (2014)

Atendendo ao objetivo específico de realizar análise comparativa dos resultados com a amostra de validação e outras publicações com a mesma escala em trabalhadores de organizações de tecnologia, a Tabela 13 compara os resultados de validação da MWMS de Gagné et al. (2014) nos idiomas francês e inglês com os achados da presente pesquisa no idioma português.

Tabela 13 - Dados sociodemográficos dos participantes

<i>Idioma</i>	<i>Português</i>	<i>Francês</i>	<i>Inglês</i>
População	Empresas de tecnologia	Estudantes MBA, trabalhadores de empresas de alta tecnologia (Canadá e França) e trabalhadores em geral no Senegal.	Estudantes de administração não graduados com variados trabalhos em turno integral, trabalhadores de empresas de alta tecnologia (Canadá) e empresas de tecnologia da informação na Inglaterra.
Países	Brasil (Região Sul)	Canadá, França e Senegal.	Canadá e Inglaterra.
N	256	790	568
Idade	33.3	38.4	25.5
Tempo no atual trabalho (anos)	5.8	3.9	2.6
Gênero			
Masculino	64,1%	42.1%	54.6%
Feminino	35,9%	35.4%	43.1%
Outros	-	22.5%	2.3%
Grau de escolaridade			
10° ao 12° ano do Ensino médio	0,4%	21%	9.7%
Bacharelado/licenciatura em andamento	27,7%	21%	87.1%
Bacharelado/licenciatura concluído	28,5%		
MBA/Especialização em andamento	7,4%		
MBA/Especialização concluído	26,2%		
<i>Stricto Sensu</i> em andamento ou concluído	9,8%		
Sem resposta	-	58%	3.2%

Fonte: Adaptado de Gagné et al. (2014) e dados de pesquisa.

É possível identificar que nas três amostras há predominância do gênero masculino e a idade média é de 32,4 anos aproximando-se da média de idade do idioma português. Destacam-se os brasileiros com a maior média de tempo no trabalho atual com 5,8 anos contra a média total dos 3 idiomas de 4,1 aproximando-se da média do idioma francês com 3,9 anos. Com relação ao grau de escolaridade, destaca-se o idioma francês com 58,0% da amostra sem resposta e o idioma inglês com 87,1% da amostra com grau de escolaridade bacharelado/licenciatura em andamento. Na amostra dos profissionais de tecnologia do Sul do Brasil, bacharelado/licenciatura concluídos destacaram-se com 28,5%.

Outras comparações podem ser feitas a partir dos achados da etapa qualitativa da presente pesquisa e dados de pesquisa da etapa quantitativa de Gagné et al. (2014). O Quadro 11 apresenta, por fator, os resultados de correlações com significâncias de 0,05, 0,01 e 0,001 para os idiomas francês e inglês conforme análise quantitativa de Gagné et al., 2014 (Tabela 1) e resultados encontrados conforme etapa qualitativa da presente pesquisa para as três necessidades básicas.

Quadro 11 - Resultados por fator encontrados nos idiomas francês, inglês e português (Brasil)

Variável	Língua	Desmotivação	Regulação Externa	Regulação Introjetada	Regulação Identificada	Motivação Intrínseca
<b>Achados quanti Gagné et al. (2014)</b>						
Necessidade de Autonomia	Francês	***		**		***
	Inglês	*		*	*	**
Necessidade de competência	Francês	***	**			***
	Inglês	*		*	*	*
Necessidade de vínculo	Francês	***				***
	Inglês			*	*	**
<b>Achados quali do presente estudo</b>						
Necessidade de Autonomia	Português (Brasil)	√		√	√	
Necessidade de competência	Português (Brasil)	√	√	√		√
Necessidade de vínculo	Português (Brasil)	√		√	√	

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001

√ achados da etapa qualitativa do presente trabalho

Fonte: Adaptado de Gagné et al., 2014, p.12.

O resultado da etapa quantitativa de Gagné et al. (2014), demonstrou que a necessidade de autonomia foi encontrada nos idiomas francês e inglês para os fatores Desmotivação, Regulação Introjetada e Motivação Intrínseca. Para Regulação Identificada, para a necessidade de autonomia, os achados foram no idioma inglês. A necessidade de competência destacou-se nos idiomas francês e inglês para Desmotivação e Motivação Intrínseca. A necessidade de vínculo destacou-se em inglês e francês somente na Motivação Intrínseca e não surgiu em nenhum dos dois idiomas (inglês e francês) para a Regulação Externa.

Tendo em vista que as necessidades psicológicas básicas não foram aplicadas de forma quantitativa no presente estudo, não é possível a comparação dos dados com Gagné et al. (2014). Contudo as mesmas necessidades foram evidenciadas na

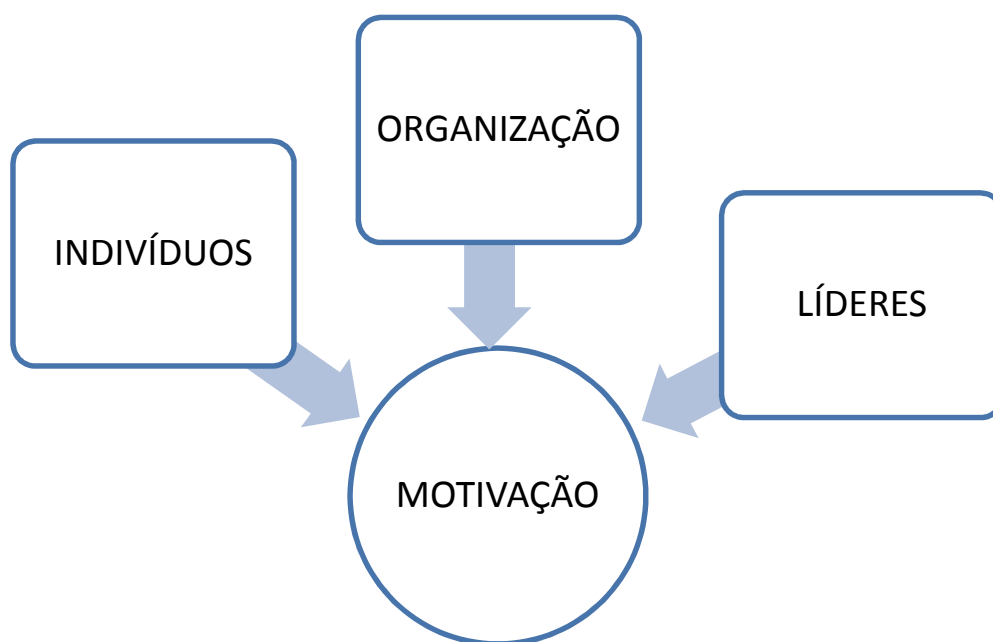
etapa qualitativa deste estudo no idioma português (Brasil). Destacam-se a que para Desmotivação e Regulação Introjetada, as três necessidades básicas foram evidenciadas. Na Regulação Identificada, verificou-se a necessidade de autonomia e vínculo, nas Regulações Externas e Motivação Intrínseca, verificou-se a necessidade de competência.

Acerca dos resultados encontrados na etapa qualitativa deste estudo, o papel da liderança como inspiracional e motivadora, destacou-se negativamente na Desmotivação, e positivamente nas Regulações Extrínseca Social e Material, na Regulação Introjetada e na Regulação Identificada. Gagné et al., (2014) encontrou resultados semelhantes para a liderança transformacional, contingente reconhecimento da liderança e liderança passiva como pode ser visto na Tabela 1.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES E ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS

Com a finalidade de atender ao segundo objetivo específico, nesta seção apresentam-se recomendações aos gestores e áreas de RH associados à população alvo desta pesquisa. Inicialmente, observa-se na Figura 17 que as três dimensões, organização, líderes e indivíduo influenciam na motivação.

Figura 17 - Dimensões que influenciam na motivação: organização, líderes e indivíduos



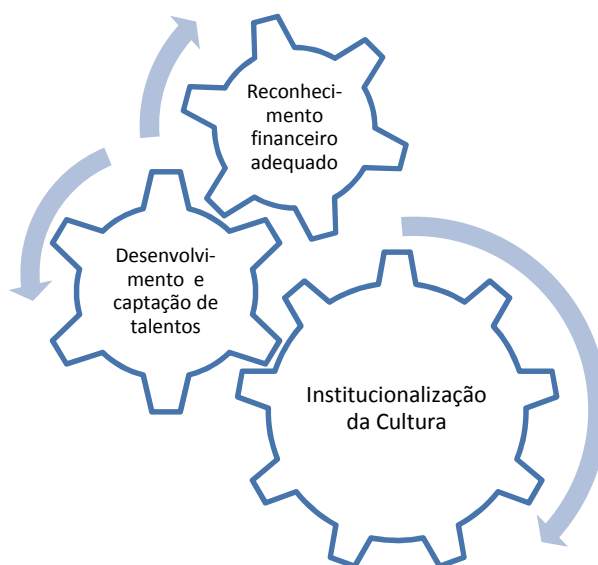
Fonte: Autora.

Em consonância às teorias utilizadas para discussão dos achados, estão dispostas a seguir recomendações pertinentes às organizações de tecnologia, sobretudo as do contexto brasileiro, no que tange a fatores motivacionais no trabalho.

### 5.3.1 Recomendações na dimensão organizacional

As recomendações da dimensão organizacional estão organizadas em: institucionalização da cultura, desenvolvimento de talentos e reconhecimento financeiro adequado. A Figura 18, demonstra as ideias.

Figura 18 - Recomendações na dimensão Organizacional



Fonte: Autora.

Como primeira recomendação, o mais alto nível hierárquico, deve estar alinhado em relação a qual é a identidade da organização, ou seja, quais serão as visões e valores compartilhados entre todos e, assim, determinar a sua personalidade. A cultura organizacional deve estar institucionalizada de forma sustentável para manter-se independente da presença de seus fundadores ou quaisquer de seus colaboradores. A institucionalização da cultura opera no sentido de compreensão comum do que é apropriado e do que é comportamento aceito (ROBBINS, 2013).

A cultura organizacional inclui o incentivo às boas relações, respeito à diversidade, estímulo à cooperação, à criatividade e à expressão de ideias. Os líderes devem estar igualmente preparados para viver e dar vida a essa cultura. Isso passa também pelo balanço de demanda de trabalho, onde o profissional pode ter sua vida e valores pessoais respeitados além das barreiras institucionais.

Nesse sentido, idealmente às organizações devem manter ambientes em que os níveis de demanda estejam equilibrados com os níveis de controle. Os níveis de controle envolvem uso de habilidades, criatividade, aprendizado de coisas novas e também liberdade para decidir como fazer as tarefas, possibilidade de opinar sobre o trabalho e de influenciar a liderança. De outra forma, a presença de profissionais estressados na equipe pode provocar a falta de eficiência, comunicação deficitária, desorganização e redução da produtividade (CAMELO; ANGERAMI, 2008).

Profissionais do conhecimento são motivados pelo aprendizado contínuo. Dessa forma, o incentivo à inovação e a novos conhecimentos, são premissas que devem estar na cultura das organizações.

Como desenvolvimento e captação de talentos, a área de Recursos Humanos deve ter capacidade de buscar lideranças preparadas e capazes para a gestão de pessoas. Como primeiro passo, deve buscar internamente colaboradores que estejam preparados para assumir esse papel e caso não obtenha sucesso nas buscas internas, deve-se buscar externamente no mercado de trabalho. Além disso, é de responsabilidade da organização tornar claro quais são as contrapartidas esperadas de líderes e quais tomadas de decisão trazem vantagem para a empresa sem interferir na realização pessoal do profissional. A organização também pode buscar critérios de decisão na educação básica ou acadêmica desde que isso esteja de acordo com seus valores essenciais. Internamente, líderes devem receber educação formal e, principalmente através o exemplo dos líderes de alto escalão, devem conhecer a cultura e modelos de liderança da empresa (GIORDANI et al., 2009).

Recomenda-se também a estruturação de um plano de carreira compatível com o mercado, que contribua para a atração, motivação, comprometimento e retenção pessoas que sejam capazes de ampliar a qualidade dos negócios e que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Tal plano deve ser periodicamente revisado, considerando a compreensão das transformações de cenário.

Os reconhecimentos também são práticas que devem ser trabalhados pela organização. Necessita-se manter plano de salários e benefícios competitivos com o mercado. Por outro lado, deve-se estar atento a reconhecimentos que envolvem engajamento e comprometimento com o trabalho.

Faz-se importante que a organização desenhe estratégias internas de incentivo ao jogo de ganha-ganha, trabalhando com metas que sejam de comum atingimento

na organização, assim incentivando a relação de cooperação e colaboração entre os membros do grupo e o trabalho em equipe. A organização deve instigar o resultado coletivo, ou seja, satisfação em todas as dimensões: organizacional, do líder, do liderado e da equipe. Além disso, líderes devem perceber disfuncionalidades de comportamento na equipe, assim como colaboradores que não atingiram seus resultados, mas demonstram comprometimento e engajamento no trabalho e vice-versa.

Nesse sentido, medidas práticas como o oferecimento de recompensas através de bônus ou distribuição de lucros são aceitas e, devem seguir calendário específico e critérios de avaliação previamente estabelecidos pela organização e amplamente discutidos com os colaboradores. Para os reconhecimentos diferentes dos estabelecidos no contrato de trabalho, os mesmos devem ter critérios claramente divulgados em políticas internas, inclusive com o valor da compensação monetária (se houver) e deve ser acessível igualmente a todos.

Como segundo aspecto, profissionais do segmento de tecnologia são motivados para o saber e o aprender e, nesse sentido, procuram ambientes que permitam e ofereçam desafios e aprendizado contínuo. Nessa lógica, é importante que a empresa possa manter reconhecimentos financeiros adequados para que possibilite ao profissional investimento no seu autodesenvolvimento. Programas educacionais também são considerados como incentivos e, podem ser desenvolvidos através de políticas de incentivos financeiros ou através de capacitação interna. Como prática, recomenda-se que as organizações sigam os seguintes critérios: 1) capacitação através de treinamentos internos, que podem ser ministrados por profissionais externos ou pelos próprios trabalhadores; 2) Incentivos educacionais externos através de políticas que incentivem a educação contínua e que forneçam subsídios monetários e liberação de agendas para o cumprimento deste item sem que haja prejuízo ao profissional.

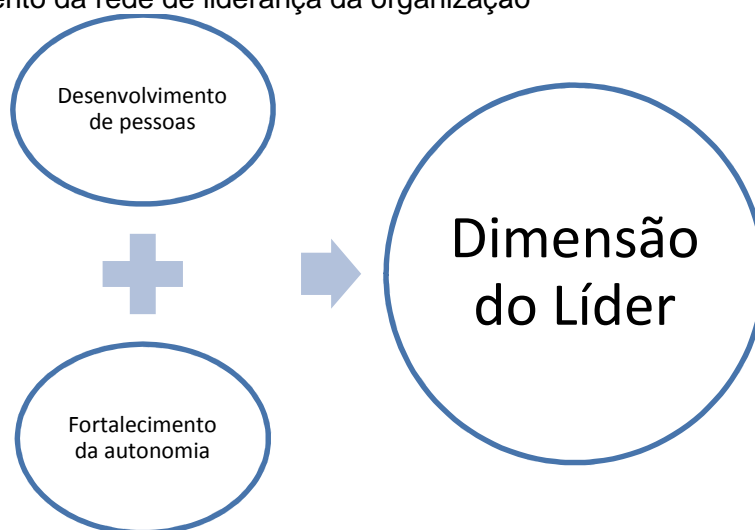
O reconhecimento financeiro adequado melhora aspectos da satisfação individual, através da sensação de independência financeira e do crescimento na hierarquia social através do acesso a outros bens e serviços. Reconhecimentos não monetários melhoram aspectos como engajamento, comprometimento, sentimento de competência e vínculo com a organização.



### 5.3.2 Recomendações na dimensão do líder

Na dimensão do líder, o desenvolvimento de pessoas através de aspectos como construção de relações saudáveis, estratégias de atingimento coletivo, satisfação no trabalho em equipe, incentivo à cooperação e colaboração além de acompanhamento periódico, são elementos importantes para práticas organizacionais que elevam a motivação. A Figura 19 sintetiza as recomendações dessa dimensão.

Figura 19 - Alinhamento da rede de liderança da organização



Fonte: Autora.

Como primeiro aspecto, o líder deve ter conhecimento da cultura organizacional, traduzir tal conhecimento em suas ações de liderança e ter capacidade de tomar as melhores decisões no âmbito institucional. Outro aspecto importante para o líder é a competência para gestão de pessoas, através do desenvolvimento, construção de relações saudáveis e da capacidade de dar *feedbacks* construtivos. Essa prática passa pela habilidade de fazer com que os colaboradores sintam satisfação na entrega da sua melhor produtividade.

Para o profissional, o sentimento de reconhecimento e apoio estimula a necessidade básica de competência e vinculação. Estimular que o ambiente seja de comunicação aberta e construtiva, produz laços de confiança mútua entre trabalhadores e seus líderes. Os reconhecimentos honestos são importantes para a construção da confiança e estimulam que o trabalhador melhore continuamente. Morin (2001) ainda resalta outros dois aspectos importantes na motivação de trabalhadores: o primeiro como “contribuição social que faz sentido”, ou seja, a união entre o exercício de atividades e consequências sociais e o segundo como “um futuro

desejável”, que significa que deve permitir a inclusão de atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional.

A organização deve ter líderes preparados para ajudar na promoção de uma cultura que valorize as relações, a cooperação, o jogo de ganha-ganha mútuo e que ofereça aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que faça sentido, que se conecte com seus valores pessoais, onde ele possa praticar e desenvolver suas competências. Além disso, o líder deve estar apoiado pela área de recursos humanos para promover dinâmicas de construção de times e de aproximação de pessoas, além de saber lidar com eventuais conflitos. Esse ambiente proporcionará a Motivação Intrínseca através da sensação de que seu trabalho é interessante e estimulante.

Trabalhadores do conhecimento são motivados por competição, autossuperação e sentem orgulho dos próprios feitos. Demonstram estar fortemente vinculados ao seu trabalho e, normalmente respondem bem as pressões advindas da demanda. Segundo Morin (2001), a resolução de problemas e o exercício da competência refletem em sensações de prazer para o profissional. Aspectos como atingimentos colaborativos, cooperativos em que o profissional possa sentir orgulho dos feitos realizados tanto no âmbito individual, como no âmbito de equipe, devem ser incentivados e valorizados. Por esse ângulo, o líder deve trabalhar junto com a área de recursos humanos, na construção e posterior acompanhamento dos planos de metas individuais e coletivos, ligados aos planos estratégicos da companhia. Esse plano deve ser desenhado em comum acordo entre líder e subordinado e deve ser atingível, mensurável, específico, realista, ou seja, motivado para a ação e orientado para resultados. O plano de metas deve ser acompanhado periodicamente. Sua recorrência deve seguir calendário mensal, trimestral, semestral, anual ou outro definido pela organização, através de reuniões entre líderes e liderados e devem estar acompanhados de *feedbacks* construtivos sobre oportunidades/atingimentos do plano. *Feedbacks* construtivos ajudam na construção de boas relações e na confiança mútua, além de proporcionar aumento e melhoria na produtividade do profissional, construindo uma base sólida de confiança individual através da responsabilidade e capacidade de entrega de suas metas (GIORDANI et al., 2009).

Como fortalecimento da autonomia, a liderança deve motivar através do estímulo aos sentimentos de liberdade psicológica do trabalhador. A pouca participação do trabalhador nas decisões e a falta de controle sobre o trabalho constitui-se risco de doença psicossocial no trabalho (CAMELO; ANGERAMI, 2008). Sentir liberdade

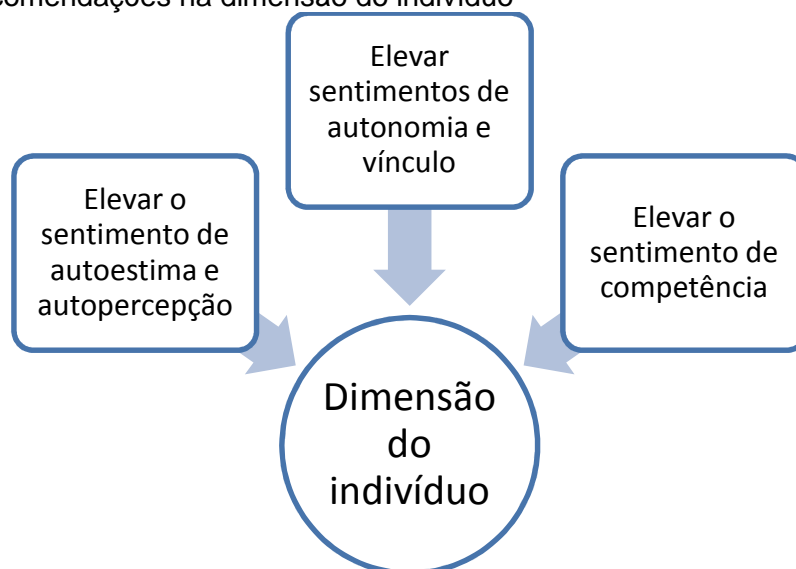
psicológica é um dos fatores de motivação para trabalhadores do conhecimento. A liberdade de escolha também pode estar vinculada ao controle da liderança, desde que o profissional se sinta livre para tentar influenciar através de sua opinião e que tenha liberdade para manejar o trabalho da forma que achar mais adequada. Para Morin, Tonelli e Pliopas (2007), o sentimento de autonomia atua na dimensão individual de independência e sobrevivência, pois permite a sensação de independência psicológica.

Dentre os aspectos listados acima, como recomendação, a empresa deve manter nível de controle adequado sobre seus trabalhadores, permitindo que dentro do possível participem das decisões organizacionais e sintam-se livres influenciar e decidir sobre seu trabalho.

### 5.3.3 Recomendações na dimensão do indivíduo

Na dimensão do indivíduo, recomenda-se que a organização, o líder e o próprio indivíduo, trabalhem em conjunto através da Regulação Introjetada, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca, conforme ilustra a Figura 20.

Figura 20 - Recomendações na dimensão do indivíduo



Fonte: Autora.

Os trabalhadores do presente estudo motivam-se no trabalho a partir da ligação do mesmo com seus valores pessoais, exercício de seus talentos e de suas competências através da resolução de problemas, são motivados ao aprendizado

contínuo, valorizam as relações no trabalho, sentimentos de autonomia, de competência e sentem-se orgulhosos de si quando são vistos como um exemplo.

Dentro desse contexto, é importante que se tenha práticas que elevem o sentimento de competência e autoestima dos profissionais. Como prática, através do aspecto cultural da aprendizagem contínua, o profissional pode tomar um papel ativo no processo de ensinar versus aprender, tornando-se mentor de profissionais menos experientes. Esse exercício tem como objetivo melhorar sua autoestima através da sua autopercepção e obter reconhecimento de outras pessoas na organização.

Cabe também reforçar as recomendações nas dimensões organizacionais, nas quais garantirão um alinhamento institucional e as recomendações na dimensão do líder, pois abordam temas relacionados ao desenvolvimento de pessoas, relações no trabalho, *feedbacks*, no qual irão reforçar a sua autopercepção com relação à realidade e reforço do sentimento de autonomia e de competência.

No Quadro 12, estão listados por dimensão, a síntese dos resultados quantitativos e qualitativos e recomendações.

Quadro 12 - Síntese dos resultados quanti e quali e recomendações

Fatores	Principais resultados Quantitativos	Principais resultados Qualitativos	Resultados quanti-quali	Recomendações
Desmotivação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média 1,436</li> <li>- Intervalo de confiança 1,390 a 1,564</li> <li>- 80% informa não sentir Desmotivação</li> <li>- Profissionais com vínculo empregatício "temporário" são menos influenciados pela Desmotivação (postos de média: 105,250). Em contrapartida, os que tem vínculo empregatício RPA, são os mais influenciados por este fator (postos de média: 188,900)</li> <li>- A faixa etária mais de 40 anos até 50 anos é a menos influenciada pela Desmotivação (postos de média: 105,194) e a faixa etária mais influenciada é até 30 anos (postos de média: 139,022)</li> </ul>	<p>Fatores Intrínsecos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não notam oscilação no seu esforço para o trabalho</li> </ul> <p>Fatores Extrínsecos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda excessiva de trabalho</li> <li>- Relações interpessoais</li> </ul>	<p>O vínculo empregatício "autônomo", traz fragilidade relacionado ao sentimento de segurança, fazendo com que estes profissionais sejam mais suscetíveis a este fator. A faixa etária mais atingida, são de profissionais mais jovens, possivelmente em função de que o reconhecimento profissional ainda não foi totalmente construído. A demanda excessiva no trabalho e as relações interpessoais, quando em desequilíbrio podem trazer um quadro de desmotivação.</p>	<p>Recomenda-se que o profissional trabalhe para construir vínculos pessoais e profissionais com o intuito de elevar sentimentos de autonomia e vínculo. Além disso, procurar organizações em que a cultura, visão e valores valorize a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, assim equilibrando as demandas excessivas de trabalho</p>
Regulação Extrínseca - Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média 3,013</li> <li>- Intervalo de confiança 2,810 a 3,216</li> <li>- Regulação mais valorizada por profissionais com Graduação incompleta (postos de média: 149,64) e menos valorizada por profissionais com Strictu Senso em andamento ou concluído (postos de média: 96,72)</li> </ul>	<p>Valorização de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relações de trabalho (lideranças, pares e subordinados)</li> <li>- Relação ganha-ganha (obter os melhores resultados)</li> <li>- Desempenho no trabalho (sentimento de competência)</li> </ul>	<p>É uma regulação mais valorizada por profissionais menos experientes e com nível escolar menor. Valorizam relações no trabalho, principalmente quando há ganho mútuo e valoriza o reconhecimento pelo desempenho do seu trabalho</p>	<p>Recomenda-se que na dimensão do líder, haja desenvolvimento de pessoas adequado, através das relações organizacionais, acompanhamento periódico dos atingimentos de <i>performance</i> individual e de atingimento coletivo, satisfação no trabalho em equipe, incentivo a cooperação e a colaboração.</p>
Regulação Extrínseca - Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média 4.324</li> <li>- Intervalo de confiança 4,148 a 4,501</li> <li>- Regulação mais valorizada por profissionais com mais de 5 até 10 anos (postos de média: 154,390) e menos valorizada por profissionais com mais de 15 anos no trabalho atual (postos de média: 90,417)</li> </ul>	<p>Valorização de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneração compatível com o mercado</li> <li>- Estabilidade (aprovação de outras pessoas, sentir-se menos substituível)</li> <li>- Progressão de carreira (ascensão e status social)</li> </ul>	<p>São profissionais que pelo tempo médio no trabalho atual, valorizam ser bem remunerados, ter estabilidade no trabalho e procuram progressão de carreira. Profissionais com mais tempo no trabalho atual, são mais experientes que valorizam primordialmente as Regulações Autônomas.</p>	<p>Recomenda-se que na dimensão do líder, haja desenvolvimento de pessoas adequado, aliando atingimentos de <i>performance</i> individual, com plano de carreira. No âmbito organizacional, recomenda-se que haja plano de cargos e salários adequado ao mercado, aliado a plano de carreira.</p>
Regulação Introjogada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média 4.612</li> <li>- Intervalo de confiança 4,434 a 4,791</li> <li>- Regulação mais valorizada por profissionais com mais de 5 até 10 anos (postos de média: 150,407) e menos valorizada por profissionais com mais de 15 anos no trabalho atual (postos de média: 77,917)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimentos de autoestima e autopercepção social e profissional.</li> <li>- Motivam-se pelo reconhecimento profissional interno e externo à organização</li> <li>- Motivam-se pelo sentimento de superação na realização do trabalho</li> </ul>	<p>Regulação valorizada por profissionais com menos tempo no trabalho atual. São primordialmente motivados pelos sentimentos de autoestima e autopercepção social e profissional</p>	<p>Recomenda-se que a liderança desenvolva este profissional através das relações, estratégias de atingimento coletivo, satisfação no trabalho em equipe, incentivo a cooperação e a colaboração, acompanhamento periódico Individual: Trabalhar em conjunto com organização e líder para elevar sentimentos de autoestima e autopercepção</p>

Regulação Identificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média 5,668</li> <li>- Intervalo de confiança 5,507 a 5,829</li> <li>- Esta regulação é mais valorizada por profissionais com mais experiência na faixa etária maior de 50 anos (postos de média: 159,625) e menos valorizada por profissionais com faixa etária até 30 anos (postos de média: 110,584)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimento de autonomia e de competência</li> <li>- Ligação com seus valores pessoais</li> <li>- Motivados para o saber e aprender, gosta de ser desafiado</li> <li>- Valoriza ser reconhecido profissionalmente e pessoalmente</li> <li>- Relações interpessoais, sentimento de vínculo</li> </ul>	São profissionais com mais experiência, normalmente já tem cargo e salários mais elevados e motivam-se primordialmente pelos sentimentos de autonomia, competência, motiva-se para o saber e aprender e valoriza o reconhecimento dentro e fora da organização.	Para esta Regulação recomenda-se que haja fortalecimento da autonomia, através de estímulos aos sentimentos de liberdade psicológica. Como é um profissional mais experiente, é importante que a organização mantenha sua cultura, visão e valores institucionais alinhados e consistentes para que esse profissional possa identificar-se com os mesmos. Desafiá-lo com tarefas mais complexas também elevam seu sentimento de competência e sua motivação para o saber e aprender, além de trazer reconhecimento para ele.
Motivação Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média 4,918</li> <li>- Intervalo de confiança 4,737 a 5,099</li> <li>- Esta regulação é mais valorizada por profissionais com mais experiência na faixa etária maior de 40 anos até 50 anos (postos de média: 166,371) e menos valorizada por profissionais com faixa etária até 30 anos (postos de média: 118,009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimento de competência</li> <li>- Satisfação inerente à realização do trabalho</li> <li>- Gosta de aprimorar seus conhecimentos</li> <li>- Ambições profissionais mais estimuladas por sentir que seu trabalho é estimulante e interessante</li> </ul>	Assim como na Regulação Identificada, o perfil para a Motivação Intrínseca é de profissionais mais experientes que já alcançaram nível hierárquico e recompensas materiais satisfatórias. Nesse sentido, valoriza trabalhos que possam aprimorar seus conhecimentos e que sejam estimulantes e interessantes.	Desafiá-lo com tarefas mais complexas também elevam seu sentimento de competência e sua motivação para o saber e aprender, além de trazer reconhecimento para ele.

Fonte: Autora.

Nota-se que a construção da motivação não está inerente somente em uma das dimensões, ela passa pela responsabilidade que cada um exerce sobre a mesma. Em outras palavras, o funcionamento da motivação no ambiente laboral passa pela sistematização do conjunto como um todo: da organização, da liderança e do indivíduo

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje em dia, o tema motivação no ambiente laboral, passa a ser um tema de recorrente interesse pelas organizações, pois através dela seus trabalhadores atingem seu bem-estar e, conseqüentemente, a organização ganha em qualidade e produtividade. Ressalta-se o tema nas organizações do conhecimento, uma vez que, o conhecimento dos profissionais e o conhecimento coletivo criado através das interações, passam a ser fontes de vantagens competitivas. Em outras palavras, o tema motivação, passa a ser um preditor da retenção destes profissionais.

Nessa lógica, faz-se importante que a organização conheça seus colaboradores e os fatores que os motivam e, que através desse conhecimento, possa alavancar melhores resultados tanto da perspectiva do profissional quanto da perspectiva da organização. Considerada a população e o contexto de realização desta pesquisa, a escolha pelas abordagens quantitativa e qualitativa permitiu coletar dados e informações em que os resultados contemplassem o melhor entendimento para responder ao problema geral de pesquisa: Como são percebidos os fatores motivacionais, de acordo com a Escala MWMS, pelos trabalhadores de organizações de tecnologia do Sul do Brasil?

A discussão dos resultados integrados, quanti-quali, deixou claro que há os dois tipos de Motivação (Autônoma e Controlada) e que são importantes para o grupo pesquisado, porém houve destaque na etapa quantitativa para a Regulação Identificada e Motivação Intrínseca, ambas da Motivação Autônoma. Ainda na etapa quantitativa, as médias para Motivação Controlada, demonstraram que houve destaque para a Regulação Identificada, Regulação Extrínseca Material e Regulação Extrínseca Social respectivamente. Esses resultados elucidam e respondem ao objetivo geral deste trabalho: analisar a percepção dos trabalhadores de organizações de tecnologia do Sul do Brasil, em relação aos fatores motivacionais da Escala MWMS validada para o idioma português (SANTOS et al., 2015).

Através dos 256 respondentes da etapa quantitativa e das análises de correlação entre os fatores e os dados sociodemográficos foi possível identificar características importantes que determinaram o perfil dos 6 entrevistados da etapa qualitativa. Para gênero, não houve diferença significativa entre os entrevistados. A faixa etária média é de 33 anos, 81% têm vínculo empregatício como efetivo, o tempo médio no trabalho é de 5,5 anos, os níveis de escolaridade predominantes foram Graduação incompleta,



Graduação completa e MBA/Especialização completo. 29% desempenha função de chefia e essa atribuição está relacionada a níveis mais altos de escolaridade. A amostra geral desta pesquisa (256 respondentes da quantitativa e 6 entrevistados da qualitativa) permitiu a resposta para o primeiro objetivo específico: comparar os resultados a partir da aplicação da MWMS em trabalhadores de empresas de tecnologia do Sul do Brasil com os encontrados em públicos similares nos idiomas inglês e francês (GAGNÉ et al., 2014) –, as análises comparativas entre os achados ingleses e franceses indicaram semelhanças em algumas características sociodemográficas das populações, tais como, predominância do gênero masculino e idade média de 32,4 anos. Com relação as três necessidades básicas, os achados da etapa qualitativa deste trabalho, assemelharam-se aos encontrados na etapa quantitativa de Gagné et al. (2014) conforme descrito abaixo:

- a) Necessidade de autonomia: destacou-se nos idiomas francês, inglês e português (Brasil) para o fator Desmotivação. Na Regulação Introjetada, destacou-se nos idiomas francês e português (Brasil) e na Regulação Identificada, evidenciou-se em francês e português (Brasil);
- b) Necessidade de competência: foi evidenciada na Desmotivação e na Motivação Intrínseca em francês, inglês e português (Brasil), na Regulação Externa em francês e português (Brasil) e na Regulação Introjetada em inglês e português (Brasil);
- c) Necessidade de vínculo: para o idioma português (Brasil) e francês, foi identificado para o fator Desmotivação e Regulação Identificada. No idioma inglês e português (Brasil), foi identificado na Regulação Introjetada.

A sinalização de recomendações práticas às áreas de RH e aos gestores de pessoas para o incremento da motivação de trabalhadores que atuam no segmento de tecnologia, segundo e último objetivo específico, foi respondido após análises do objetivo específico anterior e recomendações nas dimensões da organização, do líder e do indivíduo. Tais recomendações apontam para o alinhamento da cultura organizacional, o desenvolvimento e capacitação de talentos, reconhecimentos adequados, desenvolvimento de pessoas, fortalecimento da autonomia e recomendações no nível das Regulações Introjetada e Identificada e da Motivação Intrínseca, através da elevação dos sentimentos de autonomia, competência e vínculo.

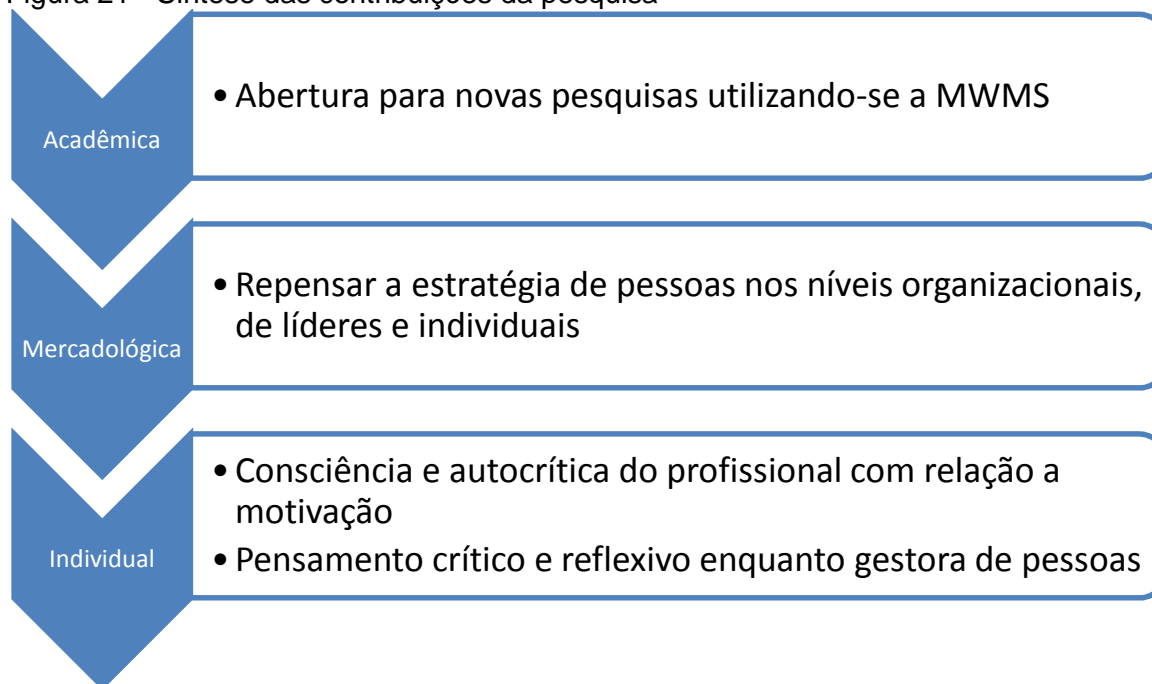
Por fim, salienta-se que este estudo não tem a pretensão de ser generalizável tendo em vista que o método escolhido para a etapa quantitativa foi amostra não-probabilística, o que significa dizer que aplicado em outro contexto, os resultados podem ser diferentes. Contudo, este estudo traz contribuições para três áreas:

- a) Contribuições acadêmicas: este foi o primeiro estudo adotando a MWMS validada para o idioma português no contexto brasileiro. Nesse sentido, pode abrir portas para diversas outras pesquisas relacionadas ao tema;
- b) Contribuições organizacionais: para empresas do ramo de tecnologia, este trabalho oferece meios para que a gestão de pessoas seja repensada de forma estratégica nos níveis organizacionais, de liderança e individuais. Essa estratégia deve contribuir para melhorar os níveis de bem-estar dos trabalhadores, conseqüentemente melhorando produtividade e melhores resultados para a organização. Para os gestores e áreas de RH, contribui de duas formas: 1) desenvolvimento de melhores práticas de liderança, contribuindo tanto para o seu próprio bem-estar social (quando na posição de profissional), bem como no bem-estar dos seus liderados; 2) a partir do Figura 16, os líderes e áreas de RH tem a possibilidade de fazer um mapeamento por categoria dos fatores que são mais e menos valorizados pelos profissionais do deste estudo. De forma aplicada, é um guia que pode ajudar na descrição do perfil desejado em processos seletivos e também pode servir como guia para melhorar a gestão de pessoas através do conhecimento dos perfis de profissionais do presente estudo.
- c) Contribuições individuais: no âmbito individual, contribuiu para que o trabalhador tenha consciência e autocrítica de que a motivação não é somente um fator externo e que há implicações intimamente ligadas ao seu próprio ser. Para a pesquisadora, no âmbito pessoal, este trabalho teve um significado de transformação do pensamento, que tornou-se mais crítico e reflexivo. No âmbito profissional, houve desenvolvimento enquanto líder através dos aprendizados de pesquisa e também na forma de repensar nas pessoas como indivíduos que psicologicamente necessitam de muito mais do que apenas produzir para sentirem-se felizes e satisfeitas.

De forma geral, as contribuições da pesquisa trouxeram práticas transformadoras conforme objetivo do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios.

A Figura 21, descreve sinteticamente as contribuições da presente pesquisa.

Figura 21 - Síntese das contribuições da pesquisa



Fonte: Autora.

Quanto às limitações deste estudo, podem-se citar:

- a) apesar da amostra ser ampla, não há cadastros únicos de profissionais de tecnologia, o que determinou o método de amostragem como não-probabilístico, não podendo-se generalizar os resultados.
- b) a não identificação das organizações, nem mesmo entre privadas, públicas, com ou sem fins lucrativos, sujeitou na falta de conhecimento no sentido de entender se os fatores motivacionais mudam conforme o tipo de organização;
- c) em função da acessibilidade aos profissionais de tecnologia, as entrevistas foram feitas com profissionais do Rio Grande do Sul e não do Sul do Brasil, o que é uma limitação para o entendimento da região.
- d) motivação é um tema de pesquisa sensível, o que pode caracterizar uma limitação através do risco de desejabilidade social nas respostas das entrevistas, ou seja, quando os entrevistados entendem que devem dar a resposta esperada mesmo quando seus comportamentos reais são diferentes dos respondidos.

Por ser um estudo transversal, a percepção sobre motivação pode-se alterar durante o tempo.

Como pesquisas futuras sugerem-se:

- a) aplicação da Escala MWMS a partir de amostragem probabilística, com intuito de obter-se resultados generalizáveis;
- b) a aplicação da escala em organizações do mesmo segmento com a identificação do tipo de organização (pública, privada, com ou sem fins lucrativos), bem como em diferentes regiões geográficas e diferentes segmentos produtivos para fins de comparabilidade;
- c) a realização de entrevistas com profissionais de outras regiões diferentes da região metropolitana de Porto Alegre, com o objetivo de ampliar e aprofundar o entendimento da região como um todo.

Para finalizar, o estudo sobre motivação é de grande interesse por partes das organizações e o tema necessita recorrentemente ser estudado: ser humano, sociedade e tecnologia estão em constante evolução, fazendo com que as necessidades humanas também evoluam ou se modifiquem. Nesse sentido, compreender o construto motivação através de lentes que mudem a sistemática e as estratégias de gestão de pessoas pode resultar na expansão do bem-estar para o profissional em concomitância com resultados mais favoráveis para as organizações.

## REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 72, n.4., p. 441–462, 1999.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v.17, n.1, p. 99-120, 1996.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **The multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1989.
- BOFF, Luiz Henrique; ABEL, Mara. Autodesenvolvimento e competências: O caso do trabalhador de conhecimento como especialista. In.: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem Organizacional e Competências**, Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 70-86.
- BOXALL, Peter. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. **Human Resource Management Journal**, [s. l.], v.6, n.3, p. 59-75, 1996.
- BROECK, Anja et al. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 83, n. 4, p. 981-1002, 2010.
- BROWN, Allison R.; FINNEY, Sara J.; FRANCE, Megan K. Using the bifactor model to assess the dimensionality of the Hong Psychological Reactance Scale. **Educational and Psychological Measurement**, Durham, v. 71, n. 1, p. 170-185, 2011.
- CAMELO, Silvia Helena Henriques; ANGERAMI, Emília Luigia Saporiti. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura- DOI: 10.4025/ciencucuidsaude. v7i2. 5010. **Ciência, Cuidado e Saúde**, Maringá, v. 7, n. 2, p. 234-240, 2008.
- CODA, Roberto; RICCO, Maria Filomena Fontes. Estilos de comportamento de profissionais de ciência, tecnologia e inovação (C, T & I). **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 516-531, 2010.
- DAMÁSIO, Bruno Figueiredo. Uso da análise fatorial exploratória em Psicologia. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v.11, n. 2, p. 213-228, 2012.
- DAVENPORT, Thomas H. **Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers**. Boston: Harvard Business Press, 2013.
- DE NADAI, Fernanda C. Uma análise crítica do termo " organizações intensivas em conhecimento". **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 97, 2006.

DECI, Edward L. et al. Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. **Personality and Social Psychology Bulletin**, Beverly Hills, v. 27, n. 8, p. 930-942, 2001.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological inquiry**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DECI, Edward; RYAN, Richard. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum Press, 1985.

DION, G.; TESSIER, R. Validation de la traduction de l'inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson **Canadian Journal of Behavioural Science**, Toronto, v. 26, n. 2, p. 210-227, 1994.

DRUCKER, Peter F. The future that has already happened. **Harvard Business Review**, Boston, v. 75, n. 5, p. 20-22, 1997.

GAGNÉ, Marylène et al. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and countries. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 1-19, 2014.

GAGNÉ, Marylène; DECI, Edward L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 26, n.4, p. 331-362, 2005.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIORDANI, Estela Maris et al. Perfil de liderança e desempenho profissional em empresa de TI. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 10., 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2009

GLOBO. Cresce o número de vagas de emprego na área de TI. **G1**, Jornal Hoje, 13 jul. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2015/07/cresce-o-numero-de-vagas-de-emprego-na-area-de-ti.html>>. Acesso em: 09 fev. 2016.

GORENDER, Jacob. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados**, São Paulo, v.11, n.29, p. 311-361, 1997.

GÜRBÜZ, Sait; ŞAHİN, Faruk; KÖKSAL, Onur. Revisiting of Theory X and Y: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. **Management Decision**, York, v. 52, n. 10, p. 1888-1906, 2014.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n.1, p. 53-62, 1968.

HONG, Sung-Mook; PAGE, Sandra. A psychological reactance scale: Development, factor structure and reliability. **Psychological Reports**, Montana, v. 64, n. 3, p. 1323-1326, 1989.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa mensal de emprego**: Dezembro de 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\_e\_Rendimento/Pesquisa\_Mensal\_de\_Emprego/fasciculo\_indicadores\_ibge/2015/pme\_201512pubCompleta.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2016

KONTOGHIORGHES, Constantine; FRANGO, Kalomyra. The Association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. **SAM Advanced Management Journal**, Cincinnati, v. 74, n. 1, p. 29-58, 2009.

KOPELMAN, Richard E.; PROTTAS, David J.; FALK, David W. Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 120-135, 2010.

LOMAS, J. C. Climbing the Needs Pyramids. **SAGE Open**, [s. l.], v. 3, p.1-6, 2013.

LOPES, Mônica Cristina; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 62-75, 2004.

MACCOBY, Michael. Understanding the people you manage. **Research Technology Management**, Lancaster, v. 48, n. 3, p. 58-60, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E.; LEITER, Michael P. **Maslach burnout inventory manual**. [s. l.]: Consulting Psychologists Press, 1996.

MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. **Psychological review**, Washington, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O Trabalho E Seus Sentidos. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v.19, n. ed. esp., p. 47-56, 2007.

MOWRER, O. H. Motivation. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 3, n.1, p. 419-438, 1952.

OVERVOLD, Gary E. The imperative of organizational harmony: A critique of contemporary human relations theory. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 6, n. 7, p. 559-565, 1987.

PAIS, Leonor. Gestão do Conhecimento. In.: SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 193-208.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PORTAL BRASIL. Mulheres são maioria da população e ocupam mais espaço no mercado de trabalho. **Cidadania e Justiça**. 06 mar. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/03/mulheres-sao-maioria-da-populacao-e-ocupam-mais-espaco-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 07 fev. 2016.

PYÖRIÄ, Pasi. Information technology, human relations and knowledge work teams. **Team Performance Management: An International Journal**, [s. l.], v. 11, n. 3/4, p. 104-112, 2005.

ROBBINS, Stephen et al. **Organisational behaviour**. [s. l.]: Pearson Higher Education AU, 2013.

ROUSSEAU, F. L.; VALLERAND, R. J. Le rôle de la passion dans le bien-être subjectif des aînés. **Revue Québécoise De Psychologie**, Montréal, v. 24, n.3, p. 197-211, 2003.

SALMAZO, Paulo Rogério. **Um estudo em gestão do conhecimento para uma empresa de tecnologia da informação**. Dissertação (Mestrado em Computação). – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Informática. Porto Alegre, 2004.

SANTOS, N. R.; MÓNICO, L.; PAIS, L.; GAGNÉ, M.; Forest, J.; CABRAL, P.F.; FERRARO, T. Multidimensional Work Motivation Scale: Psychometric studies in Portugal and Brazil. (submitted, 2015).

SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David E. The service organization: Human resources management is crucial. **Organizational Dynamics**, New York, v. 21, n. 4, p. 39-52, 1993.

SEN, Sayanti; SEN, Goutam; TEWARY, B. K. Methodological Validation of Quality of Life Questionnaire for Coal Mining Groups-Indian Scenario. **Social Indicators Research**, Dordrecht, v.105, n. 3, p. 367-386, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Critérios de Classificação de Empresas: MEI - ME – EPP. **SEBRAE**. [201-]. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 06 set. 2015.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JUNIOR, N. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2006.



SIEMENS, Lynne. Motivation in a global economy: Lessons from Herzberg. **Canadian Public Administration**, Toronto, v.48, n.3, p. 413-419, 2015.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; DEL MAESTRO FILHO, Antônio. Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: uma análise teórica. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 71-87, 2013.

SMEREK, Ryan E.; PETERSON, Marvin. Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. **Research in Higher Education**, New York, v. 48, n. 2, p. 229-250, 2007.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEWART, T.A. **A Riqueza do Conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, Patrick M.; DUNFORD, Benjamin B.; SNELL, Scott A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of management**, Stillwater, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

## APÊNDICE A – TABELAS DE CÁLCULOS ESTATÍSTICOS REALIZADOS PARA ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS DA ETAPA QUANTITATIVA ATRAVÉS DO SOFTWARE SPSS 22

Tabela 14 - Análise descritiva por pergunta

Perguntas	Estatística								Erro Padrão	
	Média	95% Intervalo de		Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria	Média	Assimetria
		Limite inferior	Limite superior							
Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo	1,52	1,36	1,67	1,00	1,249	1	7	2,866	,078	,152
Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços	1,46	1,33	1,60	1,00	1,127	1	7	3,007	,070	,152
Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil	1,33	1,20	1,45	1,00	1,003	1	7	3,937	,063	,152
Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	2,97	2,74	3,19	3,00	1,821	1	7	,541	,114	,152
Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	3,39	3,16	3,62	3,00	1,873	1	7	,217	,117	,152
Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	2,68	2,46	2,91	2,00	1,806	1	7	,803	,113	,152
Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...)	4,74	4,54	4,95	5,00	1,677	1	7	-,583	,105	,152
Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho poderão me oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...)	4,39	4,17	4,61	5,00	1,768	1	7	-,371	,110	,152
Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente	3,84	3,62	4,06	4,00	1,781	1	7	,047	,111	,152
Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo	4,74	4,51	4,97	5,00	1,855	1	7	-,496	,116	,152
Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)	5,70	5,53	5,88	6,00	1,433	1	7	-,208	,090	,152
Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)	3,65	3,40	3,90	4,00	2,004	1	7	,176	,125	,152
Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a)	4,36	4,12	4,59	5,00	1,909	1	7	-,305	,119	,152
Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho	5,70	5,52	5,88	6,00	1,444	1	7	-,320	,090	,152
Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais	5,87	5,70	6,04	6,00	1,385	1	7	-,154	,087	,152
Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim	5,44	5,25	5,63	6,00	1,556	1	7	-,107	,097	,152
Porque fazer o meu trabalho me diverte	4,78	4,59	4,97	5,00	1,562	1	7	-,465	,098	,152
Porque o que faço no meu trabalho é estimulante	4,82	4,62	5,03	5,00	1,646	1	7	-,572	,103	,152
Porque o trabalho que faço é interessante	5,15	4,96	5,34	5,00	1,548	1	7	-,730	,097	,152

Fonte: Autora.

Tabela 15 - Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

	Desmotivação	Regulação extrínseca social	Regulação extrínseca material	Regulação Introjetada	Regulação Identificada	Motivação Intrínseca
N	256	256	256	256	256	256
Parâmetros normais <sup>a,b</sup>	Média 1,4362	3,0130	4,3242	4,6123	5,6680	4,9180
	Erro Desvio 1,03588	1,64834	1,43422	1,45162	1,31076	1,47211
Diferenças Absolutas	,378	,111	,090	,069	,155	,108
Mais Extremas Positivo	,378	,109	,049	,050	,155	,079
Negativo	-,337	-,111	-,090	-,069	-,139	-,108
Estatística de teste	,378	,111	,090	,069	,155	,108
Significância Sig. (2 extremidades)	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,005 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

Fonte: Autora.

Tabela 16 - Teste Mann-Whitney entre fatores e gêneros

	Desmotivação	Regulação extrínseca social	Regulação extrínseca material	Regulação Introjetada	Regulação Identificada	Motivação Intrínseca
U de Mann-Whitney	7378,000	6836,000	6969,500	7398,500	6617,500	7541,500
Wilcoxon W	20908,000	11114,000	20499,500	20928,500	20147,500	11819,500
Z	-,367	-1,254	-1,014	-,256	-1,645	-,004
Significância Sig. (2 extremidades)	,714	,210	,311	,798	,100	,996

a. Variável de Agrupamento: Gênero

Fonte: Autora.

Tabela 17 - Teste Kruskal Wallis entre fatores e grau de escolaridade

<b>Classificações</b>			
<b>Fator</b>	<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>Postos de média</b>
Desmotivação	Graduação incompleta	72	135,78
	Graduação completa	73	129,62
	MBA/Especialização incompleto	19	141,45
	MBA/Especialização completo	67	117,46
	<i>Stricto Sensu</i> em andamento ou concluído	25	124
	Total	256	
Regulação extrínseca social	Graduação incompleta	72	149,64
	Graduação completa	73	113,47
	MBA/Especialização incompleto	19	123,32
	MBA/Especialização completo	67	135,49
	<i>Stricto Sensu</i> em andamento ou concluído	25	96,72
	Total	256	
Regulação extrínseca material	Graduação incompleta	72	143,15
	Graduação completa	73	111,75
	MBA/Especialização incompleto	19	131,95
	MBA/Especialização completo	67	135,57
	<i>Stricto Sensu</i> em andamento ou concluído	25	113,66
	Total	256	
Regulação Introjetada	Graduação incompleta	72	122,08
	Graduação completa	73	118,65
	MBA/Especialização incompleto	19	158,97
	MBA/Especialização completo	67	137,07
	<i>Stricto Sensu</i> em andamento ou concluído	25	129,64
	Total	256	
Regulação Identificada	Graduação incompleta	72	120,99
	Graduação completa	73	127,6
	MBA/Especialização incompleto	19	132,63
	MBA/Especialização completo	67	131,72
	<i>Stricto Sensu</i> em andamento ou concluído	25	141
	Total	256	
Motivação Intrínseca	Graduação incompleta	72	122,26
	Graduação completa	73	128,34
	MBA/Especialização incompleto	19	126,92
	MBA/Especialização completo	67	129,75
	<i>Stricto Sensu</i> em andamento ou concluído	25	144,82
	Total	256	

**Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>**

	Desmotivação	Regulação extrínseca social	Regulação extrínseca material	Regulação Introjetada	Regulação Identificada	Motivação Intrínseca
Qui-quadrado	4,533	14,361	8,254	5,973	1,681	1,765
DF	4	4	4	4	4	4
Significância Sig.	,339	,006	,083	,201	,794	,779

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Grau de Escolaridade

Fonte: Autora.

Tabela 18 - Teste Mann-Whitney entre fatores e desempenho de função de chefia  
**Classificações**

	No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia?	N	Postos de média	Soma de Classificações
Desmotivação	Não	183	132,08	24171
	Sim	73	119,52	8725
	Total	256		
Regulação extrínseca social	Não	183	131,14	23998
	Sim	73	121,89	8898
	Total	256		
Regulação extrínseca material	Não	183	129,43	23685
	Sim	73	126,18	9211
	Total	256		
Regulação Introjetada	Não	183	126,87	23217,5
	Sim	73	132,58	9678,5
	Total	256		
Regulação Identificada	Não	183	124,56	22794
	Sim	73	138,38	10102
	Total	256		
Motivação Intrínseca	Não	183	123,49	22599
	Sim	73	141,05	10297
	Total	256		

**Estatísticas de teste<sup>a</sup>**

	Desmotivação	Regulação extrínseca social	Regulação extrínseca material	Regulação Introjetada	Regulação Identificada	Motivação Intrínseca
U de Mann-Whitney	6024,000	6197,000	6510,000	6381,500	5958,000	5763,000
Wilcoxon W	8725,000	8898,000	9211,000	23217,500	22794,000	22599,000
Z	-1,539	-,908	-,318	-,558	-1,361	-1,719
Significância Sig. (2 extremidades)	,124	,364	,751	,577	,173	,086

a. Variável de Agrupamento: No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia?

Fonte: Autora.

Tabela 19 - Tabulação cruzada e teste Kruskal Wallis entre fatores e vencimento líquido mensal

		Classificações	
Vencimento líquido mensal		N	Postos de média
Desmotivação	Até R\$ 2.000,00	46	131,57
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	26	137,83
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	26	118,62
	Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	31	144,13
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00	25	144,04
	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 7.000,00	21	101,29
	Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	36	126,13
	Mais de R\$ 10.001,00	42	111,31
	Total	253	
Regulação extrínseca social	Até R\$ 2.000,00	46	142,57
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	26	122,48
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	26	131,90
	Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	31	131,23
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00	25	133,06
	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 7.000,00	21	112,60
	Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	36	112,15
	Mais de R\$ 10.001,00	42	122,92
	Total	253	
Regulação extrínseca material	Até R\$ 2.000,00	46	117,28
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	26	119,02
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	26	139,85
	Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	31	137,61
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00	25	125,64
	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 7.000,00	21	97,79
	Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	36	132,88
	Mais de R\$ 10.001,00	42	137,18
	Total	253	
Regulação Introjetada	Até R\$ 2.000,00	46	109,74
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	26	125,58
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	26	140,67
	Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	31	118,21
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00	25	125,42
	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 7.000,00	21	131,43
	Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	36	132,32
	Mais de R\$ 10.001,00	42	138,98
	Total	253	
Regulação Identificada	Até R\$ 2.000,00	46	129,49
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	26	107,69
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	26	132,37
	Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	31	122,29
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00	25	105,32
	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 7.000,00	21	128,00
	Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	36	132,64
	Mais de R\$ 10.001,00	42	143,95
	Total	253	
Motivação Intrínseca	Até R\$ 2.000,00	46	129,14
	Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00	26	118,21
	Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00	26	119,65
	Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00	31	111,55
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00	25	101,90
	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 7.000,00	21	141,67
	Entre R\$ 7.001,00 e R\$ 10.000,00	36	126,11
	Mais de R\$ 10.001,00	42	154,42
	Total	253	

**Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>**

	Desmotivação	Regulação extrínseca social	Regulação extrínseca material	Regulação Introjetada	Regulação Identificada	Motivação Intrínseca
Qui-quadrado	13,568	5,065	7,015	5,345	6,914	11,816
df	7	7	7	7	7	7
Significância Sig.	,059	,652	,427	,618	,438	,107

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Vencimento líquido mensal

Fonte: Autora.

Tabela 20 - Teste Kruskal Wallis entre fatores e tempo no trabalho atual  
**Classificações**

Há quantos anos está no atual trabalho/emprego/organização? (Armazenado)	N	Postos de média	
Desmotivação	Até 5 anos	169	134,1420
	Mais de 5 anos até 10 anos	54	117,3796
	Mais de 10 anos até 15 anos	21	120,1429
	Mais de 15 anos	12	113,7083
	Total	256	
Regulação extrínseca social	Até 5 anos	169	126,7988
	Mais de 5 anos até 10 anos	54	139,9907
	Mais de 10 anos até 15 anos	21	131,5238
	Mais de 15 anos	12	95,4583
	Total	256	
Regulação extrínseca Material	Até 5 anos	169	122,1213
	Mais de 5 anos até 10 anos	54	154,3889
	Mais de 10 anos até 15 anos	21	135,0238
	Mais de 15 anos	12	90,4167
	Total	256	
Regulação Introjetada	Até 5 anos	169	125,1450
	Mais de 5 anos até 10 anos	54	150,4074
	Mais de 10 anos até 15 anos	21	128,0714
	Mais de 15 anos	12	77,9167
	Total	256	
Regulação Identificada	Até 5 anos	169	124,2071
	Mais de 5 anos até 10 anos	54	133,3241
	Mais de 10 anos até 15 anos	21	149,3095
	Mais de 15 anos	12	130,8333
	Total	256	
Motivação Intrínseca	Até 5 anos	169	124,4882
	Mais de 5 anos até 10 anos	54	125,4167
	Mais de 10 anos até 15 anos	21	162,7143
	Mais de 15 anos	12	139,0000
	Total	256	

Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

	Desmotivação	Regulação extrínseca social	Regulação extrínseca material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação intrínseca
Qui-quadrado	4,646	3,866	11,258	10,708	2,513	5,348
df	3	3	3	3	3	3
Significância Sig.	,200	,276	,010	,013	,473	,148

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Há quantos anos está no atual trabalho/emprego/organização? (Armazenado)

Fonte: Autora.

Tabela 21 - Nível de escolaridade versus idade

Nível de escolaridade	Menos de 20 anos	De 20 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Mais de 60 anos	Total geral
Graduação incompleta	4	52	14	2			72
Graduação completa		30	34	6	3		73
MBA/Especialização incompleto		7	9	3			19
MBA/Especialização completo		16	35	11	3	1	66
<i>Stricto Sensu</i> em andamento ou concluído		4	11	9	1		25
Total geral	4	109	103	31	7	1	255*

\*1 respondente não informou idade

Fonte: Autora.

Tabela 22 - Postos de média Kruskal-Wallis por fator

Fatores	Faixas etárias				Nível Escolar					Tempo na organização atual				Vínculo com o empregador				Função de chefia	
	Até 30 anos	Mais de 30 anos até 40 anos	Mais de 40 anos até 50 anos	Mais de 50 anos	Graduação incompleta	Graduação completa	MBA/Especialização incompleto	MBA/Especialização completo	Stricto Sensu em andamento ou concluído	Até 5 anos	Mais de 5 anos até 10 anos	Mais de 10 anos até 15 anos	Mais de 15 anos	Outro	RPA	Temporário	Efetivo	Não	Sim
Desmotivação	139,0221	124,0971	105,1935	110,9375	135,78	129,62	141,45	117,46	124	134,1420	117,3796	120,1429	113,7083	112,6190	188,9000	105,2500	131,3617	132,08	119,52
Regulação extrínseca social	138,792	121,2233	112,4516	123,0625	149,64	113,47	123,32	135,49	96,72	126,7988	139,9907	131,5238	95,4583	114,3333	175,5000	150,0208	126,2961	131,14	121,89
Regulação extrínseca material	127,2124	129,5388	127,2581	122,1875	143,15	111,75	131,95	135,57	113,66	122,1213	154,3889	135,0238	90,4167	105,5238	134,7000	123,9792	131,2184	129,43	126,18
Regulação introjetada	126,4469	133,2913	120,371	111,375	122,08	118,65	158,97	137,07	129,64	125,1450	150,4074	128,0714	77,9167	120,2619	144,5000	113,2292	130,7306	126,87	132,58
Regulação identificada	110,5841	141,6845	137,8548	159,625	120,99	127,6	132,63	131,72	141	124,2071	133,3241	149,3095	130,8333	132,6667	105,8000	144,7500	126,7330	124,56	138,38
Motivação intrínseca	118,0088	126,301	166,371	142,3125	122,26	128,34	126,92	129,75	144,82	124,4882	125,4167	162,7143	139,0000	147,1667	163,2000	149,6458	123,2913	123,49	141,05

Fonte: Autora.

Tabela 23 - Teste Qui-Quadrado entre faixas de tempo no trabalho atual versus faixa etária

Testes qui-quadrado

	Valor	DF	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	52,979 <sup>a</sup>	9	,000
Razão de verossimilhança	47,138	9,000	,000
Associação Linear por Linear	37,394	1,000	,000
N de Casos Válidos	255*		

a. 7 células (43,8%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,35.

\*1 respondente não informou idade

Fonte: Autora.

Tabela 24 - Teste Qui-Quadrado entre nível de escolaridade versus desempenho de função de chefia

<b>Testes qui-quadrado</b>			
	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	30,201 <sup>a</sup>	4	,000
Razão de verossimilhança	30,206	4	,000
Associação Linear por Linear	27,563	1	,000
N de Casos Válidos	256		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,42.

Fonte: Autora.

Tabela 25 - Teste Kruskal Wallis entre fatores e faixa etária

<b>Classificações</b>			
	<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>Postos de média</b>
Desmotivação	Até 30 anos	113	139.0221
	Mais de 30 anos até 40 anos	103	124.0971
	Mais de 40 anos até 50 anos	31	105.1935
	Mais de 50 anos	8	110.9375
	Total	255	
Regulação extrínseca social	Até 30 anos	113	138.7920
	Mais de 30 anos até 40 anos	103	121.2233
	Mais de 40 anos até 50 anos	31	112.4516
	Mais de 50 anos	8	123.0625
	Total	255	
Regulação extrínseca material	Até 30 anos	113	127.2124
	Mais de 30 anos até 40 anos	103	129.5388
	Mais de 40 anos até 50 anos	31	127.2581
	Mais de 50 anos	8	122.1875
	Total	255	
Regulação introjetada	Até 30 anos	113	126.4469
	Mais de 30 anos até 40 anos	103	133.2913
	Mais de 40 anos até 50 anos	31	120.3710
	Mais de 50 anos	8	111.3750
	Total	255	
Regulação identificada	Até 30 anos	113	110.5841
	Mais de 30 anos até 40 anos	103	141.6845
	Mais de 40 anos até 50 anos	31	137.8548
	Mais de 50 anos	8	159.6250
	Total	255	
Motivação intrínseca	Até 30 anos	113	118.0088
	Mais de 30 anos até 40 anos	103	126.3010
	Mais de 40 anos até 50 anos	31	166.3710
	Mais de 50 anos	8	142.3125
	Total	255	



Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

	Desmotivação	Regulação extrínseca social	Regulação extrínseca material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação intrínseca
Qui-quadrado	9.759	4.766	0.111	1.322	12.092	10.888
df	3	3	3	3	3	3
Significância Sig.	.021	.190	.990	.724	.007	.012

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Idade

Fonte: Autora.

Tabela 26 - Teste Kruskal Wallis entre fatores e vínculo empregatício

Classificações			
Qual o vínculo que mantém com a organização onde trabalho (quando aplicável)?		N	Postos de média
Desmotivação	Outro	21	112.6190
	Prestador de serviços (recebimentos por "Recibo de Pagamento Autônomo" - RPA)	5	188.9000
	Contrato com prazo determinado (renovável ou não), temporário	24	105.2500
	Contrato efetivo (sem prazo determinado)	206	131.3617
	Total	256	
Regulação extrínseca social	Outro	21	114.3333
	Prestador de serviços (recebimentos por "Recibo de Pagamento Autônomo" - RPA)	5	175.5000
	Contrato com prazo determinado (renovável ou não), temporário	24	150.0208
	Contrato efetivo (sem prazo determinado)	206	126.2961
	Total	256	
Regulação extrínseca material	Outro	21	105.5238
	Prestador de serviços (recebimentos por "Recibo de Pagamento Autônomo" - RPA)	5	134.7000
	Contrato com prazo determinado (renovável ou não), temporário	24	123.9792
	Contrato efetivo (sem prazo determinado)	206	131.2184
	Total	256	
Regulação introjetada	Outro	21	120.2619
	Prestador de serviços (recebimentos por "Recibo de Pagamento Autônomo" - RPA)	5	144.5000
	Contrato com prazo determinado (renovável ou não), temporário	24	113.2292
	Contrato efetivo (sem prazo determinado)	206	130.7306
	Total	256	
Regulação identificada	Outro	21	132.6667
	Prestador de serviços (recebimentos por "Recibo de Pagamento Autônomo" - RPA)	5	105.8000
	Contrato com prazo determinado (renovável ou não), temporário	24	144.7500
	Contrato efetivo (sem prazo determinado)	206	126.7330
	Total	256	
	Outro	21	147.1667

Motivação intrínseca	Prestador de serviços (recebimentos por "Recibo de Pagamento Autônomo" - RPA)	5	163.2000
	Contrato com prazo determinado (renovável ou não), temporário	24	149.6458
	Contrato efetivo (sem prazo determinado)	206	123.2913
	Total	256	

Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

	Desmotivação	Regulação extrínseca social	Regulação extrínseca material	Regulação introjetada	Regulação identificada	Motivação intrínseca
Qui-quadrado	10.988	5.060	2.438	1.707	1.843	5.444
df	3	3	3	3	3	3
Significância Sig.	.012	.167	.487	.635	.606	.142

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Qual o vínculo que mantém com a organização onde trabalho (quando aplicável)?

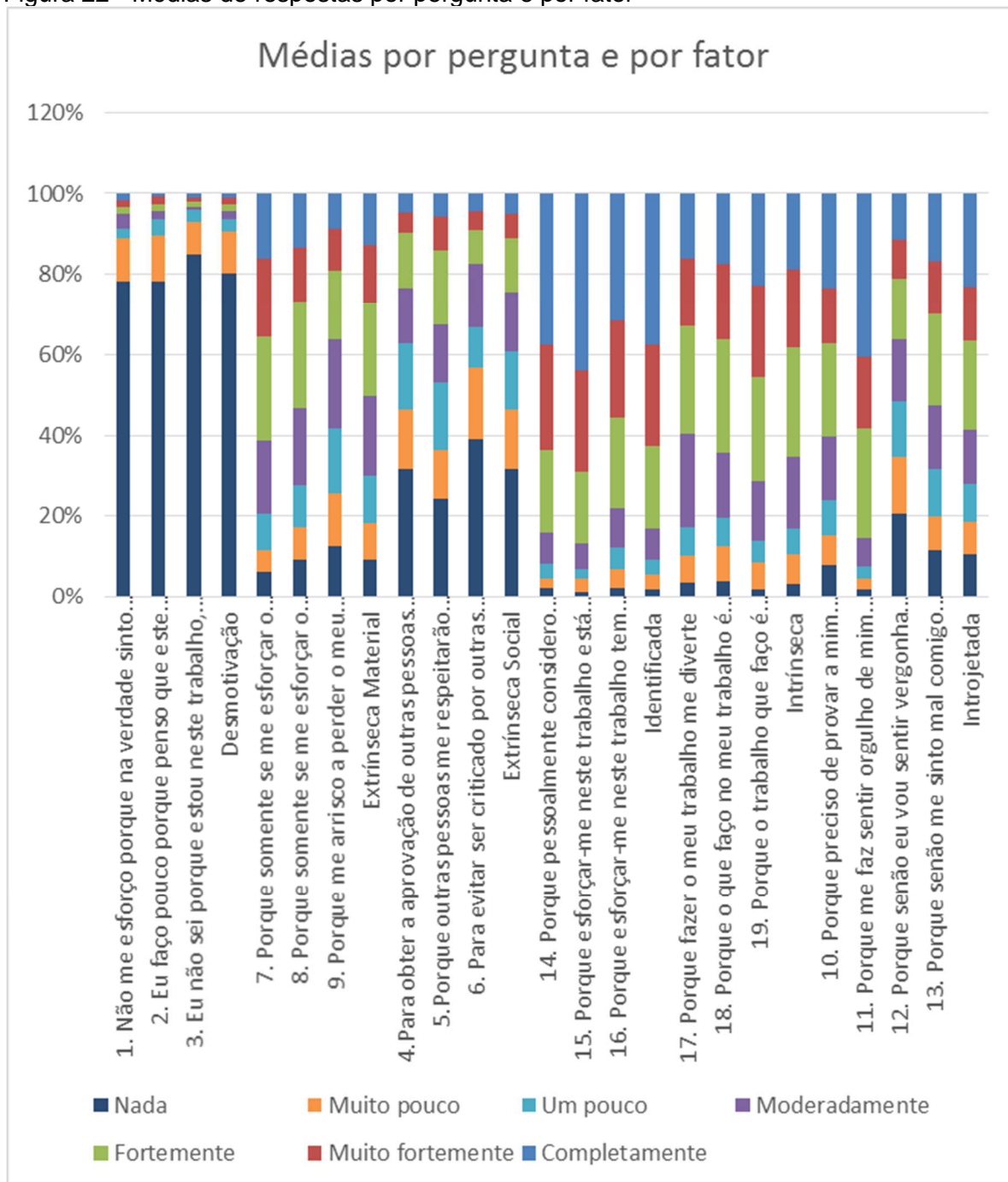
Fonte: Autora.

Tabela 27 - Médias de respostas por pergunta e por fator

Categoria	Itens	Completamente	Muito fortemente	Fortemente	Moderadamente	Um pouco	Muito pouco	Nada	Total geral
Desmotivação	1. Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo	4	5	4	9	6	28	200	256
	2. Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços	2	5	4	5	11	29	200	256
	3. Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil	3	2	4	1	8	21	217	256
Desmotivação Total		9	12	12	15	25	78	617	768
Desmotivação %		1%	2%	2%	2%	3%	10%	80%	100%
Extrínseca Social	4. Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, meus superiores, meus colegas, minha família, clientes...)	12	13	35	35	42	38	81	256
	5. Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, meus superiores, meus colegas, minha família, clientes...)	15	21	47	37	43	31	62	256
	6. Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, meus superiores, meus colegas, minha família, clientes...)	11	12	22	40	26	45	100	256
Extrínseca Social Total		38	46	104	112	111	114	243	768
Extrínseca Social %		5%	6%	14%	15%	14%	15%	32%	100%
Extrínseca Material	7. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...)	41	50	66	46	23	14	16	256
	8. Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho poderão me oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...)	34	35	67	49	27	20	24	256
	9. Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente	22	27	44	56	41	34	32	256
Extrínseca Material Total		97	112	177	151	91	68	72	768
Extrínseca Material %		13%	15%	23%	20%	12%	9%	9%	100%
Introjetada	10. Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo	60	35	59	41	22	19	20	256
	11. Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)	104	45	70	18	7	7	5	256
	12. Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)	29	25	39	39	35	36	53	256
	13. Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a)	43	33	59	40	30	21	30	256
Introjetada Total		236	138	227	138	94	83	108	1024
Introjetada %		23%	13%	22%	13%	9%	8%	11%	100%
Identificada	14. Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho	96	67	52	20	9	6	6	256
	15. Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais	112	65	45	16	6	9	3	256
	16. Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim	81	61	58	25	13	12	6	256
Identificada Total		289	193	155	61	28	27	15	768
Identificada Total %		38%	25%	20%	8%	4%	4%	2%	100%
Intrínseca	17. Porque fazer o meu trabalho me diverte	41	43	69	59	18	17	9	256
	18. Porque o que faço no meu trabalho é estimulante	45	48	72	41	18	22	10	256
	19. Porque o trabalho que faço é interessante	58	59	66	37	14	17	5	256
Intrínseca Total		144	150	207	137	50	56	24	768
Intrínseca %		19%	20%	27%	18%	7%	7%	3%	100%
Total geral		813	651	882	614	399	426	1079	4864
		17%	13%	18%	13%	8%	9%	22%	100%

Fonte: Autora.

Figura 22 - Médias de respostas por pergunta e por fator



Fonte: Autora.

Tabela 28 - Teste Qui-Quadrado entre vencimento líquido mensal versus faixa etária

Testes qui-quadrado			
	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	108,958 <sup>a</sup>	21.000	0.000
Razão de verossimilhança	133	21	0
Associação Linear por Linear	72.512	1.000	.000

N de Casos Válidos

a. 15 células (46,9%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,67.

Fonte: Autora.