

**Análise de Fatores Motivacionais de Trabalhadores do Segmento de Tecnologia do Sul do Brasil pela
Multidimensional Work Motivation**

CLARICE LUCAS DA SILVA MACHADO

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

clarice_machado@dell.com

PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

patriciamf@unisinis.br

GUILHERME LUÍS ROEHE VACCARO

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

guilhermev@unisinis.br

Análise de Fatores Motivacionais de Trabalhadores do Segmento de Tecnologia do Sul do Brasil pela Multidimensional Work Motivation

1 INTRODUÇÃO

Competir no contexto organizacional, implica discutir a geração de vantagens competitivas sustentáveis. As pessoas 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). 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).

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. Esse instrumento foi validado em oito idiomas e onze países incluindo a validação para o idioma português por Santos et al. (2015).

No sentido em que o capital humano passa a ser um diferencial competitivo nas organizações e o tema da motivação passa a ter destaque entre as estratégias de gestão de pessoas, houve interesse na aplicação da MWMS como forma de entender como são percebidos os fatores motivacionais, de acordo com a Escala MWMS, pelos trabalhadores de organizações de tecnologia do Sul do Brasil.

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 do ramo tecnológico, contribuindo para a produção de conhecimento científico sobre o tema no Brasil. Os resultados e recomendações deste estudo visam contribuir com 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.

No próximo capítulo será apresentada a revisão teórica sobre a Teoria da Autodeterminação e a Escala MWMS, características dos trabalhadores do conhecimento e suas relações de trabalho. O terceiro capítulo apresenta o método utilizado, seguido do capítulo de análises dos resultados, discussão e recomendações e, por fim são apresentadas as considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Teoria Da Autodeterminação e a Escala MWMS

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).

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. A pessoa se sente livre de pressões, reconhecimentos ou contingências, logo a Motivação Intrínseca é autônoma, sem condições ou reforços externos. Sentimentos de autonomia, competência e vínculo melhoram a Motivação Intrínseca. 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 uma atividade ou trabalho com os seus próprios valores e objetivos pessoais. 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.

Assim, 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 onze 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.

Testes estatísticos, Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foram realizados em todos os idiomas, com o objetivo de assegurar o uso da escala, validar a mesma estrutura de fatores em todos os idiomas e examinar correlações entre as subescalas utilizadas na criação da MWMS. 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.

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. 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.

2.2 Características dos Trabalhadores do Conhecimento e suas Relações de Trabalho

A divisão social do trabalho passou a valorizar atividades que exigem do indivíduo habilidades cognitivas que se somam às manuais. Para Davenport (2013), trabalhadores do conhecimento são aqueles que instigam inovação e trazem conhecimento para a organização. Sua principal tarefa envolve o domínio e utilização do conhecimento e informação. Pais (2014), define que organizações baseadas em 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 determinamente no sucesso da organização.

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. Precisam da sensação de autonomia, seu trabalho carece invocar a capacidade de decisão dele. Necessita 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). Envovê-los no desenho do próprio trabalho é a melhor maneira de engajá-los (DAVENPORT, 2013).

Para Coda e Ricco (2010), o trabalhador do conhecimento 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, trabalhadores do conhecimento trabalham pela satisfação de exercitar sua criatividade, superar desafios científicos ou técnicos e obter aprovação do seu trabalho por parte dos seus pares.

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).

Na busca de melhorar aspectos organizacionais, como competitividade e produtividade e, sem negligenciar os aspectos de bem-estar dos trabalhadores, 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).

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. RESULTADOS ENCONTRADOS EM ESTUDO SIMILAR

Respondentes de organizações de alta tecnologia e de tecnologia da informação, foram utilizados para a validação da escala MWMS para os idiomas francês e inglês (GAGNÉ et al., 2014). Como resultado, criou-se a escala MWMS com 19 perguntas de três a quatro itens por fator. Essa população assemelha-se a população-alvo deste estudo. A Tabela 1 demonstra os dados sociodemográficos dos respondentes.

Tabela 1 – Dados sociodemográficos dos respondentes

	<i>Francês</i>	<i>Inglês</i>
População	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	Canadá, França e Senegal	Canadá e Inglaterra
N	790	568
Idade	38.4	25.5
Tempo no atual trabalho (anos)	3.9	2.6
Gênero		
	Masculino	42.1%
	Feminino	35.4%
	Outros	22.5%
Grau de escolaridade		
	10° ao 12° ano do Ensino médio	21%
	Bacharelado/licenciatura em andamento	21%
	Bacharelado/licenciatura concluído	
	MBA/Especialização em andamento	
	MBA/Especialização concluído	
	Stricto Senso em andamento ou concluído	
	Sem resposta	58%
		3.2%

Fonte: Adaptado de (Gagné et al., 2014).

É possível identificar que nas duas amostras há predominância do gênero masculino e a idade média é de 32 anos. Destaca-se a amostra francesa com a maior média de tempo no trabalho atual com 3,9 anos e com maior percentual (58%) sem resposta para o item grau de

escolaridade. No idioma inglês, 87,1% da amostra possui grau de escolaridade bacharelado/licenciatura em andamento.

Como limitações deste estudo, destaca-se que a amostra para validação utilizada, foi não-probabilística, o que determina um método no qual os resultados não podem ser generalizados.

4. MÉTODO

A pesquisa caracterizou-se pela natureza descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa e tendo como estratégia a pesquisa de campo. A coleta de dados deu-se em organizações do segmento de tecnologia do Sul do Brasil através de *survey* eletrônica, sendo respondida por 256 profissionais no período de 13 de julho a 03 de setembro de 2015, caracterizando-se por um estudo transversal (HAIR et al., 2005).

Os dados sociodemográficos foram coletados e, a MWMS (SANTOS et al., 2015) foi aplicada como instrumento de coleta de dados. Os fatores foram categorizados seguindo o padrão de perguntas estabelecido para esta escala. As respostas são dadas levando em consideração uma escala Likert de sete pontos, sendo 1 nada e 7, completamente. Os dados sociodemográficos foram analisados através das técnicas de tabulação cruzada e teste do Qui-Quadrado de Pearson. A tabulação cruzada é a distribuição de frequência de resposta de dois ou mais conjuntos de variáveis e o teste Qui-Quadrado permite testar se há significância estatística entre as distribuições de frequência de dois ou mais grupos (HAIR et al., 2005). Realizou-se 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. Testes como Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de esfericidade de Barlett também foram realizados com o objetivo de indicar se a matriz é fatorável. Análises de comunalidades e variância total explicada também foram realizados para todos os itens de cada construto. Cargas altas significam que há estreita associação entre as variáveis e o fator (HAIR et al., 2005). Para analisar a influência dos dados sociodemográficos sobre os fatores encontrados na AFC, utilizou-se os testes de 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). As análises da etapa quantitativa foram realizadas através do software SPSS 22.

Na etapa qualitativa seis entrevistas semiestruturadas foram realizadas com representantes da população estudada, selecionados considerando-se o nível de escolaridade, função de chefia, tempo no trabalho e tipo de vínculo empregatício. Os seis entrevistados tinham vínculo de trabalho com organizações do ramo de tecnologia e trabalham na região metropolitana de Porto Alegre. O Quadro 1 apresenta seus dados sociodemográficos.

Quadro 1 - 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 completo	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 completo	Diretor	Sim	16 anos

Fonte: Autora.

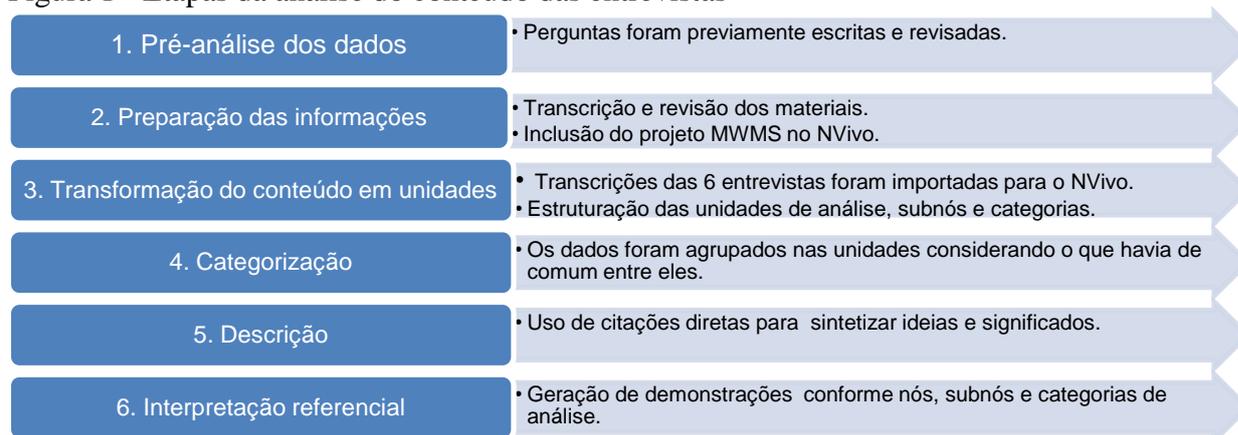
As entrevistas ocorreram no mês de outubro de 2015, posteriormente à finalização da etapa quantitativa. O convite para a etapa qualitativa deu-se através do contato da pesquisadora diretamente com os trabalhadores que se encaixavam nos perfis e posteriormente ao envio de *e-mails* formalizando agendamento de data e horário.

As entrevistas 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 partir de uma estruturação de questões, mas permitir que o pesquisador inclua novas perguntas durante a entrevista. Essa abordagem pode trazer informações inesperadas e esclarecedoras, o que pode ser capaz de qualificar os resultados obtidos (HAIR et al., 2005). 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.

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

Figura 1 - Etapas da análise do conteúdo das entrevistas



Fonte: Autora.

Cabe salientar que tanto os respondentes do questionário quanto os entrevistados participaram desta pesquisa a partir de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na etapa quantitativa, o software SPSS 22 foi utilizado. Na realização da Análise Fatorial e testes de confiabilidade de escala (Tabela 2), a significância de corte, de acordo com a amostra obtida, foi 0.05. Para o alfa de Cronbach, os resultados foram satisfatórios (≥ 0.762) para os 6 construtos predeterminados por Gagné et al. (2014). Esse resultado permite inferir que há homogeneidade e coerência nas respostas providas pelos respondentes e que a consistência interna é satisfatória. O índice KMO e o teste de esfericidade de Barlett foram igualmente satisfatórios para os 6 construtos, procedendo-se à aplicação da análise fatorial. Para Desmotivação, Regulação Extrínseca – Social, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca, para todas as perguntas, as cargas de comunalidade e variância total explicada obtiveram resultados acima de 0.769 e 80.51% respectivamente, o que representa uma associação adequada entre as variáveis avaliadas e os construtos. Para os construtos Regulação Extrínseca – Material e Regulação Introjada, 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 68.06% e 64.51% respectivamente, o que significa uma associação moderadamente adequada entre variáveis e construtos.

Tabela 2 - 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.

Na AFC evidenciou-se 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 afirmação “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. A AFC permitiu inferir que foram encontrados os mesmos 6 fatores predeterminados por Gagné et al., 2014.

As médias, desvio-padrão, mínimo, máximo e assimetria relativos aos 6 fatores encontrados na aplicação da MWMS na amostra de trabalhadores do segmento de tecnologia do Sul do Brasil estão demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3 - 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
Reg. Ext. Social	3,013	2,810	3,216	2,833	1,648	1,000	7,000	,454	,103	,152
Reg. Ext. Material	4,324	4,148	4,501	4,333	1,434	1,000	7,000	-,339	,090	,152
Reg. Introjetada	4,612	4,434	4,791	4,750	1,452	1,000	7,000	-,291	,091	,152
Reg. 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 3, 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). Para 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. Por último, a

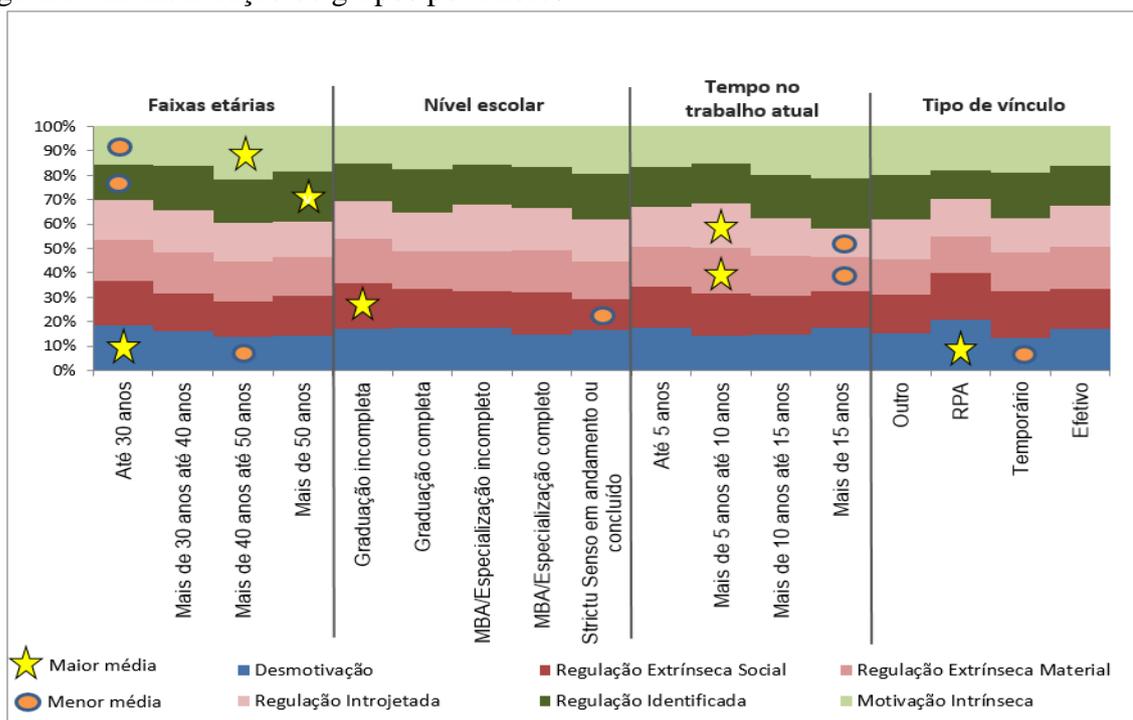
Desmotivação obteve índices baixos, demonstrando que em sua maior parte, não há falta de intencionalidade para o trabalho e que para essa amostra pode-se considerar que os mesmos não estão desmotivados.

Os dados sociodemográficos foram analisados através das técnicas tabulação cruzada e análise do Qui-Quadrado de Pearson. Para analisar a influência dos dados sociodemográficos dos respondentes da etapa quantitativa sobre os constructos utilizou-se os testes Mann-Whitney e Kruskal-Wallis (SIEGEL; CASTELLAN JUNIOR, 2006).

Em relação às características da amostra pesquisada, 64% eram homens e 36% eram mulheres, 72% não desempenhavam função de gestão e 51% dos respondentes recebia vencimentos líquidos mensais até R\$ 5 mil reais. Para essas variáveis, não se evidenciaram diferenças significantes ($sig > 0.05$). Para nível de escolaridade, encontrou-se diferença significativa ($sig 0.006$) no fator Regulação Extrínseca Social, sendo que o grupo *Stricto Sensu* é o que menos valoriza este fator. Para a variável tempo no trabalho atual, 66% está até 5 anos no trabalho atual, 21% há mais de 5 até 10 anos, 8% mais de 10 anos até 15 anos, 4% mais de 15 anos e houve diferença significativa para os fatores Regulação Extrínseca Material (Sig 0.010) e Regulação Introjeteada (Sig 0.013), demonstrando que o grupo com mais de 5 até 10 anos é mais sensível e o grupo com mais de 15 anos é menos sensível a estes fatores. Para faixa etária, 84% dos respondentes tem até 40 anos, 12% mais de 40 até 50 anos e 3% mais de 50 anos. Identificou-se que o grupo com mais de 40 anos até 50 anos é menos influenciada pelo fator Desmotivação e o grupo até 30 anos que é mais influenciada por este fator. Os resultados demonstraram que o grupo com mais de 50 anos é o que mais valoriza a Regulação Identificada e o grupo com mais de 40 anos até 50 anos é mais influenciado pela Motivação Intrínseca. O grupo com faixa etária até 30 anos, é o menos influenciado pela Motivação Autônoma. Para vínculo empregatício, 81% dos respondentes são efetivos e os demais estão distribuídos nos vínculos de temporários, RPA (Recibo de Pagamento Autônomo) e outros. Para o vínculo empregatício, o fator Desmotivação demonstrou diferença significativa (Sig 0,012) para o vínculo temporários e RPA, como sendo menos e mais sensíveis a este fator, respectivamente.

Como síntese dos resultados com relevância estatística ($Sig < 0.05$), a Figura 2 apresenta os postos de média dos testes de Kruskal-Wallis por fator, extraídos do SPSS 22.

Figura 2 - Extratificação de grupos por fatores



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. 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. Como objetivo prático, este gráfico serve para que áreas de RH e líderes, guiem-se com relação aos perfis de profissionais aqui estudados.

Para a etapa qualitativa, como indicadores descritivos, os entrevistados apresentavam em média 33 anos de idade, sendo que metade dos entrevistados desempenhavam função de liderança e em termos de gênero, 50% eram homens e 50% mulheres. 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 1.

No quadro 2, está demonstrado os principais achados na etapa qualitativa:

Quadro 2 – Principais achados na etapa qualitativa

Fator	Principais resultados qualitativos
Desmotivação	<ul style="list-style-type: none">- Não notam oscilação no seu esforço- Demanda excessiva de trabalho- Relações entre equipe e liderança
Reg. Ext. Social	Valorizam: <ul style="list-style-type: none">- Reconhecimentos, honestidade e confiança nas relações- Relação ganha-ganha (obter melhores resultados)- Desempenho no trabalho (sentimento de competência)
Reg. Ext. Material	Valorizam: <ul style="list-style-type: none">- Recompensas financeiras (remuneração compatível com o mercado)- Estabilidade (aprovação de outras pessoas, sentir-se menos substituível)- Progressão de carreira (ascensão e status social)
Reg. Introjetada	<ul style="list-style-type: none">- Sentimentos de autoestima e autopercepção social e profissional- Motivam-se pelo reconhecimento profissional interno e externo à organização- Motivam-se pelo sentimento de superação na realização do trabalho
Reg. Identificada	<ul style="list-style-type: none">- Sentimentos de autonomia, de competência e vínculo- Ligação com valores pessoais (vínculo, mot. aprender)- Motivados para o aprender e o saber, gosta de ser desafiado- Valoriza ser reconhecido profissionalmente e pessoalmente
Motivação Intrínseca	<ul style="list-style-type: none">- Satisfação inerente à realização do trabalho- Desejo de sentir-se desafiado, gosta de aprimorar seus conhecimentos- Ambições profissionais mais estimuladas por sentir que seu trabalho é interessante e estimulante

Fonte: Autora.

A Motivação Autônoma foi o constructo mais fortemente evidenciado entre os profissionais dessa amostra, seguida pela Motivação Controlada. A Desmotivação destacou-se por aparecer com média baixa (1.436).

Na Motivação Autônoma, o profissional é primordialmente estimulado pela Regulação Identificada (5.668). Profissionais com mais de 50 anos foram aqueles que mais valorizaram esta Regulação, enquanto profissionais mais jovens, na faixa etária até 30 anos, foram os que menos a valorizaram. Esse escore elevado é reforçado pelos achados qualitativos, que associam a motivação dos profissionais dessa área a sentimentos de ligação com seus valores pessoais, de autonomia, de competência, o saber e o aprender. As entrevistas revelam uma intensa relação com o trabalho, indicando um perfil profissional que tende a ser comprometido, sente satisfação

em realizar o seu trabalho e, por isso, motiva-se por ser reconhecido profissionalmente e pessoalmente.

As relações profissionais e sociais mostraram-se de extrema importância para esse perfil de trabalhador, que tende a valorizar 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. 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. 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). Observou-se que essa motivação é mais valorizada pelos profissionais na faixa etária com mais de 40 até 50 anos. 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 Introjetada foi a mais forte, seguida da Regulação Extrínseca – Material e da Regulação Extrínseca – Social (Tabela 3). Os relatos da etapa qualitativa são coerentes com esses resultados e indicam 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 faixa etária com maior frequência está entre 20 e 30 anos (43%) e a faixa salarial para essa mesma faixa etária está entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 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.

No que se refere à expectativa de estabilidade empregatícia, os profissionais respondentes tendem a suprir a necessidade de segurança através do estabelecimento de vínculos profissionais mais estáveis. Ademais, a maior parte dos respondentes (81%), tem vínculo empregatício como “efetivo”. 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. O grupo com mais de 5 até 10 anos no trabalho atual, foi o que o obteve maior postos de média para a Regulação 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.

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. 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 para a etapa qualitativa, dos seis fatores da MWMS, quatro elementos apareceram mais frequentemente na análise de conteúdo das entrevistas: relações, sentimento de autonomia, sentimento de competência e motivação para o aprender. 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.

6. DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES E ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS

Como primeira recomendação na dimensão organizacional, o nível hierárquico estratégico, deve estar alinhado em relação à cultura organizacional que deve operar 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, à expressão de ideias e ao incentivo à inovação e a novos conhecimentos. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional também é um valor que deve ser

respeitado, ou seja, deve-se manter ambientes em que os níveis de demanda estejam equilibrados com os níveis de controle (CAMELO; ANGERAMI, 2008).

A área de Recursos Humanos deve contribuir para o desenvolvimento interno de lideranças capazes para a gestão de pessoas, o que inclui a responsabilidade por tornar claro quais são as contrapartidas esperadas de líderes e quais tomadas de decisão trazem vantagem para a empresa. (GIORDANI et al., 2009). Em termos de reconhecimentos, sugere-se que a organização estruture planos que contribuam para a atração, motivação, comprometimento e retenção pessoas, tanto no que diz respeito a incentivos financeiros (plano de carreira, planos de salários, benefícios, possibilidade de investimento no seu autodesenvolvimento) e planos não monetários (reconhecimento que melhoram aspectos como engajamento, comprometimento, sentimento de competência e vínculo com a organização).

Na dimensão do líder, o mesmo deve estar apto para 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 competência para gestão de pessoas, através 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. Como fortalecimento da autonomia, a liderança deve motivar através do estímulo aos sentimentos de liberdade psicológica do trabalhador. 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.

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. Dentro desse contexto, é importante que se tenha práticas que elevem o sentimento de competência e autoestima dos profissionais.

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.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema motivação no ambiente laboral é de recorrente interesse das organizações, pois associa-se ao bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, a ganhos em qualidade e produtividade para a organização (MORIN, 2001). Organizações baseadas em conhecimento dependem da sapiência individual e coletiva criada através das interações de seus colaboradores como fontes de vantagens competitivas. Em outras palavras, o tema motivação, passa a ser um preditor da retenção destes profissionais (BOFF; ABEL, 2005).

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 dos fatores motivacionais de trabalhadores do Sul do Brasil.

A discussão dos resultados integrados, quanti-quali, permitiu inferir 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 Introjetada, 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.

A sinalização de recomendações práticas às áreas de RH e aos gestores para o incremento da motivação de trabalhadores que atuam no segmento de tecnologia, foi respondido após análises das amostras quantitativas e qualitativas. 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 Introjogada e Identificada e da Motivação Intrínseca, através da elevação dos sentimentos de autonomia, competência e vínculo.

Como limitações, observa-se que o contexto estudado não permitiu a realização de uma amostragem probabilística em sentido estrito, o que significa dizer que aplicado em outro contexto, os resultados podem ser diferentes, ainda que baseados em uma escala já validada. Apesar da amostra ser ampla, não há cadastros únicos de profissionais de tecnologia, o que, estritamente, determina o método de amostragem como não-probabilístico. A não identificação das organizações ou de sua estrutura jurídico-financeira não permite aprofundar a discussão ora apresentada no sentido de entender se os fatores motivacionais mudam conforme essas características organizacionais, deixando-se essa extensão do estudo para o futuro. Ainda, as entrevistas resultaram exclusivamente com profissionais de uma subregião da região Sul do Brasil, o que pode limitar a compreensão de algum efeito regional ou cultural emergente. Por fim, motivação é um tema de pesquisa sensível, o que pode caracterizar uma limitação através do risco de viés social nas respostas das entrevistas, ou seja, quando os entrevistados entendem que devem dar a resposta aceitável mesmo quando seus comportamentos são diferentes dos respondidos.

Por ser um estudo transversal, a percepção sobre motivação pode-se alterar durante o tempo. Nesse sentido, sugerem-se como pesquisas futuras, aplicação da Escala MWMS a partir de amostragem probabilística, com intuito de obter-se resultados generalizáveis. 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. E por último, a realização de entrevistas com profissionais de fora da região metropolitana de Porto Alegre, com o objetivo de ampliar e aprofundar o entendimento da região como um todo.

Referências

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v.17, n.1, p. 99-120, 1996.

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.

CAMELO, Silvia Helena Henriques; ANGERAMI, Emília Luígia Saporiti. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura-DOI: 10.4025/ciencucuidaude. 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.

DAVENPORT, Thomas H. **Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers**. Boston: Harvard Business Press, 2013.

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.

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.

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

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

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.

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.

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.

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.

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).

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

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.