



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, art. 2,
pp. 336-354, maio/junho, 2018,
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170135>



Segmento de Tecnologia Analisado pela *Multidimensional Work Motivation Scale*

Technology Companies Analyzed Based on the Multidimensional Work Motivation Scale

Clarice Lucas da Silva Machado¹
Patrícia Martins Fagundes Cabral¹
Guilherme Luís Roehé Vaccaro¹

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS, Brasil¹

Artigo recebido em 12.05.2017. Última versão recebida em 11.01.2018. Aprovado em 25.01.2018.

Resumo

Este artigo objetivou analisar os fatores motivacionais através da Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) e da aplicação da *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) (Gagné *et al.*, 2014; Santos *et al.*, *in press*), em trabalhadores de empresas de tecnologia do Sul do Brasil. A coleta de dados contou com 256 respondentes do questionário e 6 entrevistas semiestruturadas, sendo esta, portanto, uma pesquisa quantitativa-qualitativa, de natureza descritiva. Na etapa quantitativa, aplicou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), a análise de confiabilidade de escala pelo coeficiente Alfa de Cronbach e outros testes estatísticos. A etapa qualitativa foi tratada através da Análise de Conteúdo. Os principais resultados apontam 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. 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 article aims to analyze the motivational factors, using the Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) and the application of the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) (Gagné *et al.*, 2014; Santos *et al.*, *in press*) among workers in technology companies in Southern Brazil. The data collection included 256 respondents of the questionnaire and 06 semi-structured interviews, therefore being a quantitative-qualitative research with a descriptive nature. In the quantitative step, we applied the Confirmatory Factor Analysis (CFA), scale reliability analysis by Cronbach's alpha coefficient and other statistical tests. The qualitative step was treated through content analysis. The main results indicate that these workers are primarily oriented by Autonomous Motivation, followed by Controlled Motivation. It should be noted that the Demotivation factor was not evidenced in the set of workers studied. We recommend that motivation be addressed jointly at the organizational, leadership and individual levels, covering more elements that can leverage worker well-being and consequently improve organizational results.

Key words: motivation; technology professionals; MWMS (*Multidimensional Work Motivation Scale*); people management.

Introdução

Pessoas são determinantes para gerar e sustentar um diferencial competitivo nas organizações, uma vez que podem ser consideradas como recursos estratégicos e não podem ser copiadas, estando sua fonte de diferencial culturalmente impregnada nas organizações (Barney, 1991). Se pela perspectiva organizacional as pessoas são consideradas como diferencial competitivo, pela perspectiva do profissional, o trabalho deve ser motivador para ele, ligando-se a um sentido pessoal. O trabalho conserva lugar importante na sociedade e na vida de quem o executa, representando uma influência considerável sobre sua satisfação e sua produtividade (Morin, 2001). Se historicamente a motivação humana é estudada desde a Grécia Antiga, no contexto organizacional foram autores como Maslow, Herzberg e McGregor os precursores no estudo da motivação relacionada ao comportamento humano no trabalho. Como destaque para o conceito de motivação, pode-se citar Lieury (2000), que a explica como um conjunto de mecanismos que estimulam e orientam ações para uma meta ou atividade. Rogers, Ludington e Graham (1997) a conceituam como um desejo ou necessidade de algo que se manifesta internamente como um ímpeto para fazer alguma coisa. Já Bzuneck (2001) explica que a motivação é um comportamento ou uma escolha direcionada a um objetivo. Ainda como lembra Bergamini (1990), a obra *O Mito da Motivação*, de Ernest Archer, deixa um importante legado ao enfatizar que a motivação do ser humano reside em suas necessidades internas, sendo uma crença errônea considerar que uma pessoa possa, literalmente, motivar a outra; além disso, para Archer, os fatores externos não são mais do que fatores de satisfação – o que não significa que sejam fatores de motivação.

Dessa forma, percebe-se uma tendência ao consenso no que se refere ao entendimento de que a motivação está relacionada a fatores psicológicos intrínsecos humanos e que os fatores ou processos externos são vias de satisfação da necessidade humana. A pesquisa apresentada no presente artigo se alinha à designação de fatores intrínsecos, mas, ao adotar a definição de Gagné *et al.* (2014), denomina **fatores de motivação** tanto os fatores intrínsecos quanto os fatores extrínsecos, conforme será argumentado ao longo deste trabalho.

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.* (2016).

Destaca-se o 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, e por configurar 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 para o bem-estar profissional, através do maior conhecimento dos fatores psicológicos intrínsecos e extrínsecos que são preponderantes no ambiente laboral, e também esclarecer, através da teoria revisada, quais desses fatores ou processos podem ser promovidos na relação com os trabalhadores.

No próximo capítulo será apresentada a revisão teórica sobre as principais Teorias Motivacionais, as características dos trabalhadores do conhecimento e suas relações de trabalho. O terceiro capítulo explanará o método utilizado, seguido do capítulo de análise dos resultados, discussão e recomendações e, por fim, serão apresentadas as considerações finais.

Revisão Teórica

Teorias sobre a 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 (Rossiter, 2016).

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 (Overvold, 1987).

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, que conduz, inclusive, a melhores resultados organizacionais (Overvold, 1987; 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. A partir da Teoria de Maslow (1943), Lomas (2013) validou o instrumento chamado de *Ecological Interface* (EI), 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.

Nos anos 60, McGregor apresenta a Teoria X e a Teoria Y, sendo que essa última destaca o papel da liderança no encorajamento das pessoas para utilizarem sua capacidade e aceitarem responsabilidades: é a teoria do autocontrole e do autodirecionamento (McGregor, 1960). Kopelman, Protas e Falk (2010) construíram e validaram o instrumento de medição dos comportamentos da Teoria X e Teoria Y com resultados satisfatórios com relação às evidências estatísticas, porém com limitações, tais como a aplicação para respondentes relativamente jovens e localizados em apenas uma região dos EUA.

Herzberg (2003), também na década de 60, desenvolveu a Teoria Bifatorial, que classifica o trabalho em duas escalas: satisfação e insatisfação no trabalho. Os fatores foram chamados de motivadores e higiênicos (Siemens, 2005). Os fatores motivadores são aqueles que envolvem satisfação, reconhecimento e realização, além de serem intrínsecos ao 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, 2003). A escala *Hong Psychological Reactance Scale* (HPRS), criada por Hong e Page (1989) a partir da Teoria de Herzberg, foi utilizada em estudo por Brown, Finney e France (2011). Porém, conclui-se que os atributos estatísticos, tais como sua dimensionalidade e confiabilidade, são diferentes em sua estrutura fatorial, o que limita sua aplicação em novos estudos.

Os aspectos de satisfação de necessidades psicológicas, presentes nas Teorias de Herzberg (2003), Maslow (1943) e de McGregor (1960), também foram retomados na Teoria da Autodeterminação por Edward Deci e Richard Ryan na década de 1970. A Teoria da Autodeterminação (Deci *et al.*, 2001; Deci & Ryan, 2000) 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). Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens e Lens (2010) validaram a escala *Work-Related Basic Needs Satisfaction Scale* (W-BNS) baseada na satisfação das necessidades psicológicas básicas no trabalho para autonomia, competência e

vínculo, tal como definido pela Teoria da Autodeterminação. 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 inclui a Regulação Externa e a Regulação Introjetada. Ambas as motivações, Autônoma e Controlada, são intencionais; juntas elas contrastam com a Desmotivação, que envolve a falta de intenção para a realização do trabalho (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 Extrínseca, em contrapartida, exige recompensas tangíveis ou verbais, de modo que a satisfação não vem da própria atividade, mas das consequências extrínsecas às quais 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 iniciada e mantida por contingências externas à 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 for esse regulamento, 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 completa 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 ela é e emana um sentimento de autonomia.

Assim, Gagné *et al.* (2014) e Santos *et al.* (2016), 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 construtos: Desmotivação, Motivação Extrínseca Social, Motivação Extrínseca Material, Regulação Introjetada, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca. Os autores que construíram e validaram a MWMS para os oito idiomas (Gagné *et al.*, 2014; Santos *et al.*, 2016), em seus artigos, denominaram os construtos como fatores. Com o intuito de não descaracterização da literatura original, o presente trabalho abordará os construtos da MWMS como fatores, seguindo a originalidades dos autores citados.

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 em 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.

A seguir, aborda-se sobre os trabalhadores do conhecimento, que são fortemente vinculados ao segmento de tecnologia, discutindo suas características e relações com o trabalho.

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 (2009) 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, torna-se determinante no sucesso da organização.

Especialmente no segmento de tecnologia, trabalhadores do conhecimento são vitais para o bom funcionamento organizacional. Portanto, conhecer as motivações pessoais, o que dá sentido e significado a esse trabalhador, torna-se 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 cocriativo em detrimento de práticas burocráticas. Precisam da sensação de autonomia, seu trabalho carece de invocar a capacidade de sua decisão. Necessitam do sentimento de afiliação e vinculação através do reconhecimento e do 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). Envolvê-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 responsabilidade; deve exercer seu sentimento de competência e eficácia; deve ser um trabalho moralmente aceito e ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias (Morin, 2001).

Na busca de melhorar aspectos organizacionais, como competitividade e produtividade, sem negligenciar os aspectos de bem-estar dos trabalhadores, a empresa deve ter claro que a tecnologia não é substitutiva, em 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, 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.

Método

A pesquisa se caracterizou pela natureza descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa, e teve 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 o questionário disponibilizado na rede profissional *Linkedin*. Ser trabalhador do segmento de Tecnologia foi o critério para seleção dos participantes. A técnica utilizada para a composição da amostragem foi a denominada **Bola de Neve**, na qual os respondentes iniciais são escolhidos para identificar outros respondentes na população alvo. Obtiveram-se, ao final, 256 respostas no período de 13 de julho a 03 de setembro de 2015, caracterizando-se como um estudo transversal (Money, Babin, & Samouel, 2005). Ainda que os resultados não possam ser generalizados para a população alvo com um grau mensurado de segurança (Money *et al.*, 2005), a opção metodológica de coleta se justifica na forma apresentada considerando que: não há cadastro formal acessível de profissionais atuantes em organizações do segmento; a rede social selecionada tem foco profissional, sendo amplamente utilizada por profissionais do setor (Castro, Moura, Silveira Cunha, & Pires, 2016). A solicitação encaminhada foi de envio à rede de contatos do respondente, respeitando o critério de definição populacional anteriormente apresentado. O instrumento de pesquisa explicitamente solicitava que o respondente declinasse caso já tivesse participado da coleta de dados, justificando a importância dessa decisão para a qualificação da pesquisa.

O instrumento de coleta foi submetido à avaliação de cinco profissionais do meio acadêmico, de modo a validá-lo semanticamente (organização das questões, estrutura das perguntas, clareza, coesão, viés de face). As contribuições recebidas sustentaram a criação da versão definitiva do instrumento, após nova revisão sem mudanças significantes.

Os dados sociodemográficos foram coletados e a MWMS (Santos *et al.*, 2016) 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 do 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 (Money *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 realizadas para todos os itens de cada construto. Cargas altas significam que há estreita associação entre as variáveis e o fator (Money *et al.*, 2005). Para analisar a influência dos dados sociodemográficos sobre os fatores encontrados na AFC, foram utilizados 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, 2006). As análises da etapa quantitativa foram realizadas através do *software* SPSS 22.

Na etapa qualitativa, seis entrevistas semiestruturadas foram realizadas com participantes da população estudada. Os entrevistados, também trabalhadores do segmento de tecnologia, foram selecionados considerando-se uma composição de diversidade de perfis no que se refere a: (a) nível de escolaridade; (b) função hierárquica; (c) tempo no trabalho; e (d) tipo de vínculo empregatício.

A Tabela 1 apresenta seus dados sociodemográficos da etapa qualitativa.

Tabela 1

Dados Sociodemográficos dos Participantes da Entrevista

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

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

As entrevistas ocorreram no mês de outubro de 2015, posteriormente à finalização da etapa quantitativa, e foram divididas em duas etapas. A primeira etapa 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. 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.

A escolha pela entrevista semiestruturada deu-se em função de essa técnica partir de uma estruturação de questões, permitindo 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 (Money *et al.*, 2005). Todas as entrevistas realizadas foram gravadas em áudio, transcritas para texto e categorizadas para análise por meio do software de pesquisa qualitativa NVivo. Na Análise de Conteúdo, foram seguidas as etapas conforme Silva, Gobbi e Simão (2011) e Moraes (1999).

Tabela 2

Etapas da Análise do Conteúdo das Entrevistas

1. Pré-análise dos dados	Perguntas foram previamente escritas e revisadas.
2. Preparação das informações	Transcrição e revisão dos materiais. Inclusão do projeto MWMS no NVivo.
3. Transformação do conteúdo em unidades	Transcrições das 6 entrevistas foram importadas para o NVivo. Estruturação das unidades de análise, subnós e categorias.
4. Categorização	Os dados foram agrupados nas unidades considerando o que havia de comum entre eles.
5. Descrição	Uso de citações diretas para sintetizar ideias e significados.
6. Interpretação referencial	Geração de demonstrações conforme nós, subnós e categorias de análise.

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

Cabe salientar que, na elaboração deste trabalho, as questões éticas foram consideradas. Nesse sentido, tanto os respondentes do questionário quanto os entrevistados que participaram desta pesquisa assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Análise dos Resultados

Na etapa quantitativa, o *software* SPSS 22 foi utilizado. Na realização da Análise Fatorial e testes de confiabilidade de escala (Tabela 3), a significância de corte, de acordo com a amostra obtida, foi 0,05. Para o Alfa de Cronbach, os resultados foram satisfatórios ($\geq 0,762$) 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 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 68,06% e 64,51%, respectivamente, o que significa uma associação moderadamente adequada entre variáveis e construtos.

Tabela 3

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	0,904	0,742	0,000	0,808	0,882	0,851		84,69%
Regulação Ext. Social	0,881	0,730	0,000	0,805	0,850	0,769		80,82%
Regulação Ext. Material	0,762	0,616	0,000	0,662	0,810	0,570		68,06%
Regulação Introjetada	0,813	0,683	0,000	0,609	0,580	0,680	0,711	64,51%
Regulação Identificada	0,877	0,728	0,000	0,774	0,850	0,791		80,51%
Motivação Intrínseca	0,920	0,698	0,000	0,815	0,925	0,844		86,15%

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

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, o desvio-padrão mínimo e máximo, assim como a assimetria relativa aos 6 fatores encontrados na aplicação da MWMS na amostra de trabalhadores do segmento de tecnologia do Sul do Brasil estão demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4

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 Ext. Social	3,013	2,810	3,216	2,833	1,648	1,000	7,000	,454	,103	,152
Regulação Ext, 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	5,688	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

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

Através dos resultados apresentados na Tabela 4, 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 ao 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 à 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 tais trabalhadores não estão desmotivados.

Os dados sociodemográficos foram analisados através das técnicas da tabulação cruzada e da análise do Qui-Quadrado de Pearson. Para analisar a influência dos dados sociodemográficos dos respondentes da etapa quantitativa sobre os construtos, foram utilizados os testes Mann-Whitney e Kruskal-Wallis (Siegel & Castellan, 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 recebiam vencimentos líquidos mensais de até R\$ 5 mil reais. Para essas variáveis, não se evidenciaram diferenças significantes ($\text{sig} > 0,05$). Para nível de escolaridade, encontrou-se diferença significativa ($\text{sig} 0,006$) no fator Regulação Extrínseca Social, sendo que o grupo *Stricto Sensu* é o que menos valoriza esse fator. Para a variável tempo, no trabalho atual, 66% estão até 5 anos no trabalho atual, 21% há mais de 5 até 10 anos, 8% há mais de 10 anos até 15 anos, 4% há mais de 15 anos, e houve diferença significativa para os fatores Regulação Extrínseca Material (Sig 0,010) e Regulação Introjetada (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 esses fatores. Para a faixa etária, 84% dos respondentes têm 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 influenciado pelo fator Desmotivação e o grupo até 30 anos é mais influenciado por esse fator. Os resultados demonstraram que o grupo com mais de 50 anos é aquele que mais valoriza a Regulação Identificada e o grupo com mais de 40 anos até 50 anos é o 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. Entende-se por efetivo o trabalhador cujo vínculo de trabalho é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). No Brasil, a CLT se constitui como o principal instrumento de regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho. Para o vínculo empregatício, o fator Desmotivação demonstrou diferença significativa (Sig 0,012) para os regimes de trabalhos temporários e RPA, como sendo menos e mais sensíveis a esse fator, respectivamente.

Como síntese dos resultados com relevância estatística ($\text{Sig} < 0,05$), a Figura 1 apresenta os postos de média dos testes de Kruskal-Wallis por fator, extraídos do SPSS 22.

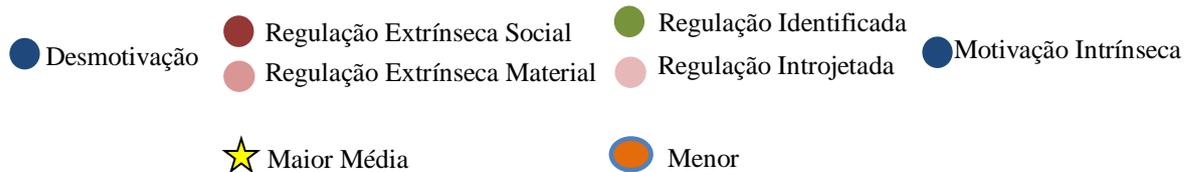
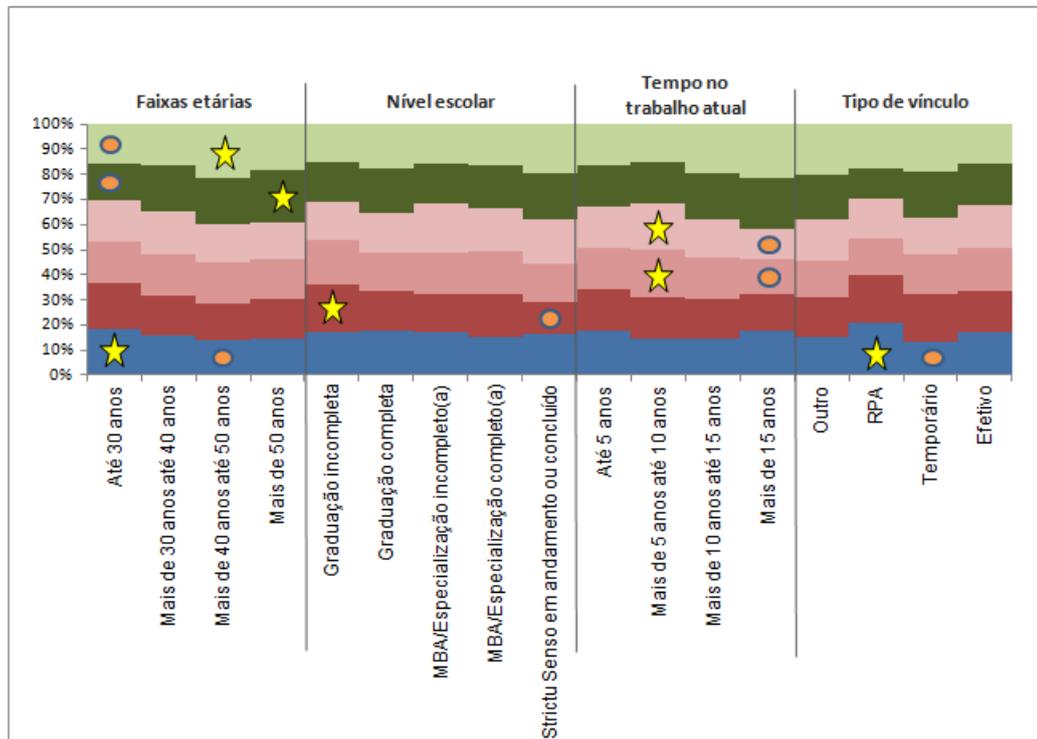


Figura 1. Estratificação de Grupos por Fatores
 Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

Na Figura 1, 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 se sentem menos desmotivados no trabalho. Como objetivo prático, esse gráfico serve para que áreas de RH (Recursos Humanos) e líderes se guiem com relação aos perfis de profissionais aqui estudados.

Para a etapa qualitativa, como indicadores descritivos, os entrevistados apresentavam em média 33 anos de idade, 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 na Tabela 1.

Na Tabela 5, estão demonstrados os principais achados na etapa qualitativa:

Tabela 5

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	<ul style="list-style-type: none"> – Valorizam: – Reconhecimentos, honestidade e confiança nas relações – Relação ganha-ganha (obter melhores resultados) – Desempenho no trabalho (sentimento de competência)
Reg. Ext. Material	<ul style="list-style-type: none"> – Valorizam: – Recompensas financeiras (remuneração compatível com o mercado) – Estabilidade (aprovação de outras pessoas, sentir-se menos substituível) – Progressão de carreira (ascensão e status social)
Reg. Introjettata	<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, motivação para aprender) – Motivados para o aprender e o saber, gostam de ser desafiados – Valorizam ser reconhecidos profissionalmente e pessoalmente
Motivação Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> – Satisfação inerente à realização do trabalho – Desejo de sentir-se desafiado, gostam de aprimorar seus conhecimentos – Ambições profissionais mais estimuladas por sentir que seu trabalho é interessante e estimulante

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados de pesquisa.

A Motivação Autônoma foi o construto mais fortemente evidenciado entre os profissionais dessa amostra, seguida pela Motivação Controlada. A Desmotivação se destacou 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 essa Regulação, enquanto profissionais mais jovens, na faixa etária de 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, que sente satisfação em realizar o seu trabalho e, por isso, motiva-se por ser reconhecido profissionalmente e pessoalmente.

As relações profissionais e sociais se mostraram de extrema importância para esse perfil de trabalhador, que gosta da relação de troca e de atingir resultados em equipe. 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 permite inferir que quanto mais o indivíduo avança hierarquicamente ou academicamente, mais ele se motiva a partir da sua autopercepção de eficácia e da sua capacidade frente a desafios.

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. Naturalmente, inspira-se para o saber, o aprender e está constantemente buscando aprimoramento dos seus conhecimentos. 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, embora seja um profissional estimulado ao desafio, 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 4). Os relatos da etapa qualitativa são coerentes com os resultados da etapa quantitativa 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 pelo reconhecimento 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. Essas relações potencialmente alavancam seu desempenho e melhoram resultados. Como profissionais que se orgulham dos seus feitos, não gostam de errar e sentem-se envergonhados por isso. Nesses casos, o sentimento de competência se torna vulnerável e, não raro, esses trabalhadores se desmotivam 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%) têm vínculo empregatício como efetivo. Durante a entrevista, não houve abordagem em relação à escolha do vínculo empregatício. Nesse sentido, não é possível inferir 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 obteve postos de média mais relevantes para a Regulação Extrínseca – Material e para a Regulação Introjetada, que compõem a 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 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. 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 se destaca a seguir como o segundo elemento com mais assiduidade, aparecendo em três fatores.

Discussão e Recomendações aos Gestores e Áreas de Recursos Humanos

Como primeira recomendação para promoção da motivação na esfera 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 (Langton, Robbins, & Judge, 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, mantendo-se níveis de demanda equilibrados com 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 são as tomadas de decisão que trazem vantagens para a empresa (Giordani, Schutel, Silva, & Silva, 2009). Em termos de reconhecimentos, sugere-se que a organização estruture planos que contribuam para a atração, motivação, comprometimento e retenção de pessoas, tanto no que diz respeito a incentivos financeiros (plano de carreira, planos de salários, benefícios e possibilidade de investimento no seu autodesenvolvimento) como a planos não monetários (reconhecimento que melhoram aspectos como engajamento, comprometimento, sentimento de competência e vínculo com a organização).

A liderança exerce papel fundamental nos fatores de satisfação, ainda que esteja claro, conforme ressaltado por Archer, que uma pessoa não motiva outra. Contudo, compete às lideranças promoverem um ambiente 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.

Na dimensão do indivíduo, recomenda-se que a organização, o líder e o próprio indivíduo trabalhem em conjunto através da Regulação Introjetada, da Regulação Identificada e da Motivação Intrínseca. Dentro deste contexto, é importante que se tenham 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 sobre ela exerce. Em outras palavras, o funcionamento da motivação no ambiente laboral passa pela relação sistêmica do conjunto: organização, liderança e indivíduo.

Considerações Finais

O tema motivação no ambiente laboral é de recorrente interesse das organizações, pois se associa 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 e da entrega 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 elementos mobilizadores de seus fatores motivacionais, 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 da abordagem qualitativa subsequente e em complementação à etapa quantitativa permitiu aprofundar a discussão dos resultados e contemplar um melhor entendimento dos fatores motivacionais de trabalhadores do Sul do Brasil.

O olhar integrado para os resultados permitiu inferir que há os dois tipos de Motivação, a Autônoma e a Controlada, que são importantes para o grupo pesquisado. Na etapa quantitativa, destacou-se a Regulação Identificada e a Motivação Intrínseca. Ainda na etapa quantitativa, as médias para Motivação Controlada demonstraram que houve destaque para Regulação Introjogada, Regulação Extrínseca Material e Regulação Extrínseca Social. Como síntese para a etapa qualitativa, quatro elementos apareceram mais frequentemente na análise de conteúdo das entrevistas: relações, sentimento de autonomia, sentimento de competência e motivação para o aprender.

A sinalização de recomendações práticas às áreas de RH e aos gestores para a promoção da motivação nos trabalhadores que atuam no segmento de tecnologia foi respondida após análises das amostras quantitativas e qualitativas. Tais recomendações apontam para o alinhamento da cultura organizacional, o desenvolvimento e a capacitação de talentos, reconhecimentos adequados, desenvolvimento de pessoas, o 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. Isso significa dizer que, aplicado em outro contexto, os resultados podem ser diferentes, ainda que baseados em uma escala já validada. Apesar de a 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 foram realizadas exclusivamente com profissionais de uma sub-região da região Sul do Brasil, o que pode limitar a compreensão como sendo 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 a motivação pode-se alterar durante o tempo. Nesse sentido, sugere-se, para pesquisas futuras, a aplicação da Escala MWMS a partir de amostragem probabilística, com o intuito de se obterem resultados generalizáveis. Também se recomenda 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, aconselha-se 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, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Retrieved from https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bergamini, C. W. (1990). Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, 30(2), 23-34. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/38667/37403>. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901990000200003>
- Bzuneck, J. A. (2001). A motivação do aluno: Aspectos introdutórios. In E. Boruchovitch & J. A. Bzuneck (Orgs.), *A motivação do aluno: Contribuições da psicologia contemporânea* (pp. 9-36). Petrópolis: Vozes.
- Boff, L. H., & Abel, M. (2005). *Autodesenvolvimento e competências: O caso do trabalhador de conhecimento como especialista* (Cap. 4, pp. 70-86). Porto Alegre: Bookman.
- Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). 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*, 83(4), 981-1002. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0013164410387378>. <http://dx.doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Brown, A. R., Finney, S. J., & France, M. K. (2011). Using the bifactor model to assess the dimensionality of the Hong Psychological Reactance Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 71(1), 170-185. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164410387378>
- Camelo, S. H. H., & Angerami, E. L. S. (2008). Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: Uma análise da literatura. *Ciência, Cuidado e Saúde*, 7(2), 234-240. Recuperado de <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/5010/3246>. <http://dx.doi.org/10.4025/cienccuidsaude.v7i2.5010>
- Castro, B. R. V., Moura, L. R. C., Silveira Cunha, N. R. da, & Pires, R. R. (2016). O marketing verde na tecnologia da informação: Percepções das atitudes e comportamentos dos profissionais de TI e ações para incrementar o marketing verde nesse setor. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 5(1), 45-60. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41205/o-marketing-verde-na-tecnologia-da-informacao--percepcoes-das-atitudes-e-comportamentos-dos-profissionais-de-ti-e-aco-es-para-incrementar-o-marketing-verde-nesse-setor/i/pt-br>. <http://dx.doi.org/10.5585/geas.v5i1.170>
- Coda, R., & Ricco, M. F. F. (2010). Estilos de comportamento de profissionais de ciência, tecnologia e inovação (C, T & I). *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 516-531. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n3/v14n3a08>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000300008>
- Davenport, T. H. (2013). *Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). 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*, 27(8), 930-942. <http://dx.doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <http://dx.doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye C. (2014). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Giordani, E. M., Schutel, S., Silva, W., & Silva, P. (2009). Perfil de liderança e desempenho profissional em empresa de TI. *Anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*, João Pessoa, PB, Brasil, 10. Recuperado de <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xenancib/paper/viewFile/3286/2412>
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? 1968. *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- Hong, S. M., & Page, S. (1989). A psychological reactance scale: Development, factor structure and reliability. *Psychological Reports*, 64(3Suppl.), 1323-1326. <http://dx.doi.org/10.2466/pr0.1989.64.3c.1323>
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W. (2010). Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 120-135. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011024385>
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Fundamentals of organizational behaviour* (5th ed). Toronto: Pearson Education Canada.
- Lieury, A. (2000). *Motivação e aproveitamento escolar*. São Paulo: Loyola.
- Lomas, J. C. (2013). Climbing the needs pyramids. *Sage Open*, 3(3), 1-6. <http://dx.doi.org/10.1177/2158244013500283>
- Lopes, M. C., & Regis, G. I., Filho (2004). A motivação humana no trabalho: O desafio da gestão em serviços de saúde pública. *Revista de Administração*, 39(1), 62-75. Recuperado de 200.232.30.99/download.asp?file=V390162.pdf
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Money, A. H., Babin, B., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>

- Overvold, G. E. (1987). The imperative of organizational harmony: A critique of contemporary human relations theory. *Journal of Business Ethics*, 6(7), 559-565. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00383747>
- Pais, L. (2009). Gestão do conhecimento. In M. M. M. Siqueira, *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 193-208). Porto Alegre: Artmed.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: Abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousp/v1n2/a04v1n2.pdf>
- Pyöriä, P. (2005). Information technology, human relations and knowledge work teams. *Team Performance Management*, 11(3/4), 104-112. <http://dx.doi.org/10.1108/13527590510606307>
- Rogers, S., Ludington, J., & Graham, S. (1997). *Motivation and learning: A teachers guide to building excitement for learning and igniting the drive for quality*. Evergreen, Colo: Peak Learning Systems.
- Rossiter, E. (2016). Hedonism and natural law in Locke's moral philosophy. *Journal of the History of Philosophy*, 54(2), 203-225. <http://dx.doi.org/10.1353/hph.2016.0044>
- Santos, N. R., Mónico, L., Pais, L., Gagné, M., Forest, J., Cabral, P. F., & Ferraro, T. (in press). *Multidimensional work motivation scale: Psychometric studies in Portugal and Brazil*. Manuscript submitted for publication. (Prevision Screen - 2018)
- Siegel, S., & Castellan, N. J., Jr. (2006). *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Siemens, L. (2005). Motivation in a global economy: Lessons from Herzberg. *Canadian Public Administration*, 48(3), 413-419. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-7121.2005.tb00232.x>
- Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2011). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: Descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 7(1), 70-81. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87817147006>

Dados dos Autores

Clarice Lucas da Silva Machado

Av. Dr. Nilo Peçanha, 1640, 91330-002, Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: claris.lucasmachado@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0001-6131-3412>

Patrícia Martins Fagundes Cabral

Av. Dr. Nilo Peçanha, 1640, 91330-002, Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: patriciamf@unisin.br. <https://orcid.org/0000-0003-2936-568X>

Guilherme Luís Roehe Vaccaro

Av. Dr. Nilo Peçanha, 1640, 91330-002, Porto Alegre, RS, Brasil. E-mail: guilhermev@unisin.br. <https://orcid.org/0000-0001-9992-7380>