



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

THAÍS NOGUEIRA DIAS

**HOME OFFICE X PRESENCIAL: Em qual contexto o
colaborador se sente mais motivado?**

Brasília – DF

2022

THAÍS NOGUEIRA DIAS

**HOME OFFICE X PRESENCIAL: Em qual contexto o
colaborador se sente mais motivado?**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professora Orientadora: Dr^a. Elaine Rabelo
Neiva

Brasília – DF
2022

THAÍS NOGUEIRA DIAS

HOME OFFICE X PRESENCIAL: Em qual contexto o colaborador se sente mais motivado?

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Thaís Nogueira Dias

Dra. Elaine Rabelo Neiva
Professora-Orientadora

Dra. Tatiane Paschoal
Professor-Examinador

Doutorando, Emmanuel Gonçalves
Professor-Examinador

Brasília, 03 de maio de 2022.

A minha família, Silvia, José, Romis e Ronan,
ao meu namorado Davi, e a minha sobrinha
Lara.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, pelo dom da Vida e por me permitir vivenciar toda essa experiência nessa Universidade tão renomada que é a UNB.

A minha família que sempre me apoiou e fez de tudo para que não faltasse nada durante toda essa trajetória.

As minhas chefes e supervisoras que sempre me animaram, e me incentivaram a colocar os estudos em primeiro lugar.

A minha orientadora Elaine, que desde o primeiro momento me acolheu de braços abertos, e foi sempre solícita nas orientações e me deu todo suporte para elaboração desse trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar em qual contexto de trabalho o colaborador se sente mais motivado, se é no trabalho presencial ou no trabalho home office. A motivação é individual, e por isso cada fator dentro de uma organização pode motivar de forma diferente os colaboradores. A motivação no trabalho é um tema bastante relevante, principalmente diante das evoluções tecnológicas que estão acontecendo, e que vão tornando o mercado cada vez mais competitivo. O home office virou uma realidade de muitas pessoas, depois de o mundo vivenciar uma pandemia. E com isso, surge a necessidade de fazer essa identificação, e melhor entender como tornar os colaboradores mais motivados, com o objetivo de satisfazer suas necessidades e também as das organizações. O método usado para a realização desse estudo foi o **(survey)** que busca coletar dados e informações dos colaboradores, a partir de características e opiniões. A abordagem utilizada foi quantitativa e a pesquisa de natureza empírica. A amostra foi composta por 162 participantes escolhidos por acessibilidade. Para a realização da coleta de dados, foi utilizado o instrumento de Motivação no Trabalho, que é composto por 12 afirmativas e segue uma escala Likert de 7 pontos. De acordo com as respostas obtidas, os resultados apresentaram que os colaboradores, no que diz respeito a motivação introjetada, se sentem mais motivados no trabalho presencial. Consideramos que os níveis de motivação são fatores importantes para essa identificação, com o intuito das empresas identificarem o que realmente motiva o seu colaborador e qual contexto desperta essa motivação. Assim, são necessários estudos futuros que possam analisar novamente esses contextos de trabalho e verificar novamente os níveis de motivação.

Palavras-chave: Trabalho presencial, Trabalho home office, Motivação, Motivação no trabalho, Tecnologias.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Listagem dos principais fatores implicados na motivação, ressaltando as perguntas demandadas e as respostas presentes nas teorias da motivação	16
Figura 2 - Sexo dos respondentes	27
Figura 3 - Faixa etária dos respondentes	27
Figura 4 - Estado civil dos respondentes	28
Figura 5 - Escolaridade dos respondentes	29
Figura 6 - Cargo dos respondentes	29
Figura 7 - Setor da Organização que os respondentes trabalham	30
Figura 8 - Tempo na Organização	30
Figura 9 - Carga horária dos respondentes	31
Figura 10 - Faixa salarial dos respondentes	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação dos fatores de motivação	34
Tabela 2 - Influência dos fatores de motivação na escolha da modalidade que mais motiva	37
Tabela 3 - Influência dos fatores de motivação na modalidade atual de trabalho	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização	11
1.2 Formulação do problema.....	11
1.3 Objetivo Geral	12
1.4 Objetivos Específicos	12
1.5 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Motivação no Trabalho	14
2.2 Teorias de Motivação	16
2.2.1 Teoria da Expectância (VIE) de Vroom (1995)	17
2.2.2 Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke; Latam, 1990)	18
2.2.3 Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (1987)	19
2.2.4 Teoria Sociocognitiva de Bandura (1986)	20
2.3 Trabalho Presencial X Trabalho Home Office	21
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	26
3.1 Tipologia e descrição geral da pesquisa	26
3.2 Caracterização	26
3.3 População e amostra	26
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	32
3.5 Procedimento de coleta e de análise de dados.....	33
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS	44

1 INTRODUÇÃO

A motivação do homem é um tema que vem buscando compreensão desde a antiguidade, e a cada novo século a necessidade de melhor entender só aumenta. Hoje com as empresas cada vez mais competitivas, e com os avanços tecnológicos, as pessoas passaram a ser um capital fundamental para o desenvolvimento da organização (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Saber como as manter motivadas e engajadas é um grande desafio que, ao ser alcançado, se torna um fator importante para que a organização consiga alcançar seus objetivos e também consiga proporcionar aos funcionários um melhor ambiente de trabalho.

A palavra motivação é derivada do latim *motivus* e faz referência a tudo aquilo que pode fazer mover (GONDIM; SILVA, 2014). Os comportamentos dos indivíduos são estimulados por determinadas motivações. A motivação é uma força interna que vai levar a agir, e pode ser estimulada pelo ambiente externo. As ações são guiadas pelos motivos, e esses motivos vão formar a conduta humana, e contribuir para o alcance dos objetivos com satisfação. Salanova, Hontangas e Peiró (1996, p.16) definem motivação como uma “ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”. Já Gondim e Silva (2004) apresentam quatro aspectos envolvidos no conceito de motivação: (a) ativação, considerado o estado inicial de estimulação em que se encontra a pessoa, no qual a mesma é capaz de desencadear a ativação, que pode localizar-se extrínseca ou intrinsecamente na pessoa; (b) direção que diz respeito ao objeto ou alvo de ação, que pode ser consciente ou inconsciente; (c) intensidade, considerada como variabilidade da força de ação e que pode diferir ao se admitir que a força depende de um estado anterior de carência (necessidade ou afeto) ou de um estado anterior a ser alcançado (alvo); e (d) persistência da ação, referindo-se à tentativa de compreender o fenômeno da motivação pela articulação entre ativação, direção e intensidade, o que geraria a manutenção da ação. A persistência ou manutenção da ação pode ser atribuída também a fatores pessoais (necessidades, desejos, traços de personalidade ou impulsos).

O estudo da motivação no campo da administração busca explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho (VILELA, 2010). O contexto de trabalho afeta a motivação dos

trabalhadores por diversos fatores: natureza das tarefas designadas; cobranças por demandas; estilos de liderança; benefícios e recompensas no trabalho; a jornada de trabalho, as políticas de crescimento e capacitação, entre outros. Esses são alguns fatores que podem tanto ajudar para a motivação dos trabalhadores, como também podem contribuir para a desmotivação do trabalhador. Sendo possível notar diferentes fatores motivadores para o contexto de trabalho presencial, como para o contexto de trabalho home office.

Diante das diversas mudanças que vem ocorrendo na sociedade, esta pesquisa teve o intuito de entender em qual contexto de trabalho o colaborador se sente mais motivado, se é trabalhando presencialmente na empresa, ou se é trabalhando em home office. Sabendo que cada indivíduo tem a sua particularidade, conseguir explicar o que de fato motiva os funcionários é um dos propósitos dos estudos da motivação no trabalho.

Na primeira etapa desse estudo são apresentados os seguintes tópicos: a introdução, contextualização, objetivo geral e específico e justificativa da pesquisa. Em seguida é apresentado o referencial teórico estruturado em tópicos, que vai embasar todo o estudo. O primeiro tópico vai retratar o conceito de motivação, seguido da motivação no trabalho que irá relatar como o indivíduo motivado é importante para a organização. Esse tópico também aborda como as organizações buscam ajudar esses funcionários a conseguirem sua realização profissional e também e sensações positivas associadas ao trabalho. No tópico seguinte será observado o início dos estudos sobre como identificar a motivação no indivíduo, bem como alguns exemplos de teorias da motivação. Ainda no referencial teórico será apresentado o trabalho presencial juntamente com o trabalho home office e as suas vantagens e desvantagens, tanto para a empresa, como para o colaborador e também para a sociedade.

No terceira etapa será apresentado o método e a técnica da pesquisa realizada, que inclui informações sobre os participantes, instrumento e procedimento. Em seguida será apresentado os resultados e suas análises e para finalizar a conclusão do estudo.

1.1 Contextualização

O trabalho presencial sofreu algumas alterações ao longo dos séculos, principalmente no que diz respeito a gestão. Existem empresas que são mais flexíveis e outras menos flexíveis, e com essas e mais outras características vão determinar o ambiente de trabalho para o trabalhador.

Embora o teletrabalho ou home-office possuem registros originários de décadas atrás, hoje se trata de uma realidade bem atual (ROCHA; AMADOR, 2018). O trabalho home office conseguiu se instalar muito bem devido aos avanços da tecnologia da informação, fazendo com que algumas empresas na atualidade já utilizem esse contexto de trabalho. A facilidade em proporcionar que as tarefas, antes realizadas apenas na empresa, possam ser realizadas em qualquer outro ambiente fora da organização resulta na constante evolução da sociedade.

Como a empresa necessita de colaboradores para conseguir produzir, bater metas, traçar estratégias e muito mais, saber como o funcionário se sente é uma das preocupações. Por isso estudar a motivação se torna bem relevante: o presente estudo tem como intuito identificar em qual ambiente de trabalho o funcionário se sente mais motivado, afim de trazer resultados que possam contribuir a adaptação do ambiente de trabalho às necessidades do trabalhador. Pressupõe-se que o empregado se sentirá mais motivado em um ambiente de trabalho mais flexível, em que ele possa alcançar resultados e ter controle sobre sua ação profissional.

1.2 Formulação do problema

Considerando as mudanças recentes no contexto de trabalho, principalmente aquelas decorrentes da pandemia, é possível questionar se tais contextos de trabalho estão associados a diferentes níveis de motivação do trabalhador? O presente trabalho questiona sobre a motivação no trabalho e se ela pode estar associada a diferentes contextos de trabalho, tais como contexto presencial e de teletrabalho. O intuito do presente estudo é comparar o trabalho presencial com o trabalho home office, e identificar em qual desses contextos de trabalho o funcionário se sente mais motivado.

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é comparar a motivação em trabalho presencial e o trabalho home-office, e identificar em qual contexto de trabalho o colaborador se sente mais motivado.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar o nível de motivação do colaborador em contexto presencial e remoto;
- Comparar os níveis de motivação considerando o trabalho presencial, híbrido e o trabalho remoto;
- Comparar os níveis de motivação considerando a preferência pelo trabalho remoto ou presencial.

1.5 Justificativa

A pesquisa se justifica por se tratar de um assunto de grande importância nos dias de hoje, principalmente pelos últimos acontecimentos no mundo. Entender em qual contexto de trabalho o colaborador se sente mais motivado pode contribuir para que as empresas alinhem melhor suas estratégias e planejamentos, para conseguir construir uma relação de trabalho com mais ganhos, tanto para os colaboradores como para a empresa, conseguir se destacar e se tornar mais competitiva frente as mudanças que estão ocorrendo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A motivação é um processo psicológico que vai influenciar as ações de cada indivíduo. Conforme Bergamini (1990), devido a percepção da diversidade de interesses entre os indivíduos, fica claro a crença de que as pessoas não realizam as mesmas coisas pelas mesmas razões. E cada atitude que o indivíduo tem os psicólogos acreditam que decorre de um processo motivacional. Sendo assim, a motivação se torna um dos fatores mais importantes para explicar a conduta humana e contribuir para seu entendimento no ambiente de trabalho (GONDIM; SILVA, 2014).

Por se tratar de um processo psicológico a motivação é bastante estudada na psicologia, porém, também é objeto de estudo em diversas áreas e por diversos estudiosos, proporcionando assim uma vasta literatura. Para Todorov e Moreira (2005, pág. 120), o significado de motivação no uso comum seria “Motivação é uma força interna que nos leva a agir, e por ser interna só nós mesmos a podemos sentir”. Ainda de acordo com os autores, para a psicologia e para os estudos motivacionais, seria melhor retratar em quais condições ocorrem determinadas ações do que indagar o porquê de determinada ação. Isso resultaria numa melhor observação dos indivíduos, o que facilitaria a compreensão do fenômeno considerando as relações que existem em torno do processo (TODOROV; MOREIRA, 2005). Por mais que a motivação possa ser objeto de estudo nas áreas diversas, é na ciência da psicologia que esse termo pode ser melhor detalhado.

Para Cerqueira, Polonia, Pinto, Castro, Montenegro e Zinato (2004), a motivação é um conceito entendido tendo como base a ação do homem no mundo, decorrente de sua interação com suas atividades”. As condições materiais de existência do homem são determinantes e determinadas por sua motivação. Ainda de acordo com os autores, a classe social do indivíduo, suas oportunidades educacionais, a vida profissional e a realidade concreta são fundamentais para a sua motivação.

O termo motivação está fortemente ligado ao processo de desenvolvimento do ser humano, ou seja, suas ações são guiadas por motivos que se formam em um desafio constante para si próprio (CERQUEIRA; POLONIO; PINTO; CASTRO; MONTENEGRO E ZINATO, 2004). Esses motivos estimulam o organismo e as

condutas humanas, para conseguir de forma satisfatória alcançar os objetivos e também obter um grau de satisfação.

Os conceitos de motivação e a sua definição científica podem variar de acordo com o estudo abordado, e entre as particularidades dos autores. Em geral, a motivação se trata dos motivos da ação humana, ou seja, corresponde aquilo que move o comportamento, sendo responsável pelo início, manutenção ou a finalização de uma ação (BARRERA, 2010). E a partir desses conceitos surgem a necessidade de entender como funciona esse processo de motivação no indivíduo.

Para Bergamini (1990), o indivíduo nunca conseguirá estar totalmente satisfeito, sempre existirá uma necessidade não satisfeita, que vai organizar ou dirigir novas condutas motivacionais. Ele não conseguirá consolidar todas as necessidades e potencialidades, sempre vai ter uma nova etapa a frente para ser atingida e contribuir para o desenvolvimento de si próprio. E é isso que torna a motivação um fator interessante para ser estudado.

2.1 Motivação no Trabalho

A Revolução Industrial modificou não somente a estrutura econômica e social da Europa, mas a do mundo todo, se tornando um marco na mudança da humanidade. (MIRANDA, 2012). Atualmente as empresas estão se tornando cada vez mais competitivas e se voltando para o capital humano. Os novos ambientes de produção e a complexidade do trabalho dentro da organização enfatizam a necessidade de valorização dos empregados, e da criação de condições que sejam favoráveis para o desempenho e também para satisfação dos trabalhadores. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

A motivação no trabalho é um dos temas da área de gestão de pessoas que tem como objetivo buscar meios para ajudar o trabalhador a satisfazer suas necessidades no trabalho e também obter sua realização profissional. Nos estudos sobre motivação, são elaboradas formas de entender o prazer que o ambiente de trabalho gera no trabalhador, ou ainda, de compreender se a fonte da motivação está dentro do indivíduo, no ambiente de trabalho ou na interação entre os dois. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Com os trabalhadores motivados, as empresas podem colher frutos organizacionais inimagináveis, por isso tem sido um debate

bastante presente na atualidade e que contribui para um ganho mútuo entre empresa e empregado.

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), o problema da motivação no trabalho surge devido ao contexto da interação entre os interesses dos empregados com os da organização. Ambos têm as suas necessidades, exigências e demandas. A organização necessita que os empregados cumpram as normas e tenham bom desempenho nas atividades, e os funcionários querem ser tratados com respeito, querem oportunidades e querem satisfazer as suas necessidades; por isso é importante descobrir o equilíbrio entre os interesses. Salanova, Hontangas e Peiró (1996, p.16) definem motivação como uma “ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”. Já Gondim e Silva (2004) apresentam quatro aspectos envolvidos no conceito de motivação: (a) ativação, considerado o estado inicial de estimulação da pessoa, capaz de desencadear um motor para ação extrínseca ou intrinsecamente na pessoa; (b) direção que diz respeito ao objeto ou alvo de ação, que pode ser consciente ou inconsciente; (c) intensidade, considerada como variabilidade da força de ação e que pode diferir ao se admitir que a força depende de um estado anterior de carência (necessidade ou afeto) ou de um estado anterior a ser alcançado (alvo); e (d) persistência da ação, referindo-se à tentativa de compreender o fenômeno da motivação pela articulação. Considerando a ativação, a direção e a intensidade da ação, atribui-se a manutenção da motivação a fatores pessoais (necessidades, desejos, traços de personalidade ou impulsos).

É importante destacar que as empresas estão constantemente expostas a um ambiente cada vez mais competitivo, surgindo as necessidades de se adequar e traçar novas estratégias. Os colaboradores são extremamente importantes para a realização dos objetivos das empresas, com isso, se torna essencial que eles se sintam motivados e valorizados. Mas, manter seus funcionários motivados não é uma tarefa fácil para a organização, por isso são necessários medidas e formas para melhor compreender e estimular essa motivação no trabalho (CAVALCANTE; BARBOSA; ESTENDER, 2015).

Quando o colaborador começa a dar indícios de querer realizar uma tarefa com maior complexidade, e diferente da que ele executa atualmente, o passo seguinte da organização deveria ser traçar estratégias para que tal expectativa fosse

atingida, e jamais tentar soluções falsas que podem contribuir para a desmotivação do funcionário (BERGAMINI, 1990). Ocorre que as tarefas precisam ser realizadas e muitas vezes o gestor utiliza meios que não favorecem a motivação. As pessoas executam tarefas rotineiras, reduzindo suas energias e baixando sua satisfação pessoal, o que resulta em um funcionário desmotivado. E essa é uma das formas que impede os colaboradores de colocarem em ação suas habilidades, capacidades e expectativas pessoais que são os aspectos considerados mais importantes dentro do processo motivacional (BERGAMINI, 1990). Portanto, surge a necessidade de alinhar estratégias entre organização e colaborador para que não haja a desmotivação do funcionário.

As teorias sobre motivação são muito variadas e a seguir algumas serão apresentadas para facilitar a compreensão do fenômeno.

2.2 Teorias de Motivação

Há várias teorias de motivação na literatura, mas antes de detalhar algumas é necessário entender os principais aspectos do conceito de motivação que vão embasar as teorias de motivação. Para explicar esse fenômeno é escolhido uma ou mais das quatro ênfases que se encontra listados na figura 1 (GONDIM; SILVA, 2014).

O quadro abaixo vai retratar como a motivação pode ser ativada, levando em consideração as ênfases como ponto de partida.

Ênfase	Foco	Pergunta	Resposta
Ativação	Estado inicial da pessoa	Como é ativada?	Intrínseca ou extrínseca
Direção	Objeto ou alvo da ação	Há escolha do alvo?	Consciente ou inconsciente
Intensidade	Variação da força da ação	Onde está a força?	Necessidade Desejo/afeto Objetivo/meta
Persistência	Manutenção da ativação	O que mantém a ação?	Pessoa ou ambiente

FIGURA 1 - Listagem dos principais fatores implicados na motivação, ressaltando as perguntas demandadas e as respostas presentes nas teorias da motivação

Fonte: Gondim; Silva, (p. 174, 2014)

A figura 1 lista fatores importantes para abordar a motivação, são eles a ativação, direção, intensidade e persistência. O foco é o objeto que está diretamente ligado a ênfase abordada, que pode ser o estado inicial da pessoa, o objeto ou alvo da ação, variação da força da ação ou a manutenção da ativação. A pergunta será feita ao objeto, e a resposta é a compreensão que se pretende ter. As possíveis combinações dessas quatro ênfases podem estar relacionadas com a base das teorias da motivação (GONDIM; SILVA, 2014).

O que ativa a motivação é uma pergunta que pode ser respondida pela indicação de fatores intrínsecos e extrínsecos. Fator extrínseco quer dizer quando o indivíduo realiza alguma atividade, buscando alcançar determinados objetivos externos. E o fator intrínseco é quando o indivíduo realiza uma atividade porque faz parte da sua própria característica. Gondim e Silva apresentam (p.174, 2014) um exemplo que se encaixa bem para exemplificar esses dois casos: o que motivaria um funcionário a ficar depois do horário? No fator extrínseco seria a possibilidade de ficar até mais tarde e resolver todas as pendências, com o objetivo do chefe o avaliar bem e possivelmente lhe oferecer uma promoção, já no fator intrínseco o indivíduo fica até mais tarde porque não consegue deixar pendências para depois.

Na direção é possível perceber se a pessoa tem consciência do que ativa a sua ação, ou se ela não tem consciência. Caso ela não saiba o alvo da sua ação, ela pode estar tendo um impulso incontrolado. A intensidade vai retratar a força da ação que se encontra no desejo, na necessidade, no afeto, no objetivo ou na meta. E a persistência visa entender a motivação levando em consideração as ênfases anteriores, atribuindo manutenção da ação a fatores pessoais que seriam as necessidades, desejos e outros, ou a fatores ambientais que seria a equipe de trabalho, chefia, salários e outros (GONDIM; SILVA, 2014). A partir do quadro 01 abordado é possível perceber que a motivação é desencadeada a partir de gatilhos, que estão presentes no dia a dia, podendo consistir na busca de um objetivo ou não. Esses gatilhos dão origem a algumas teorias da motivação que serão apresentadas a seguir.

2.2.1 Teoria da Expectância (VIE) de Vroom (1995)

Segundo Gondim e Silva (2014, p. 180), essa teoria de Vroom diz que a motivação é uma força ligada ao emocional e consciente, e ela é ativada quando a

pessoa tem que escolher entre os variados planos de ação. A relação da força da escolha estaria relacionada com expectativas individuais e as consequências esperadas devido a comparação entre as variedades do plano de ação. Os autores complementam ainda que:

A suposição de Vroom é a de que as pessoas decidem sobre suas ações de modo instrumental, procurando maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas (GONDIM; SILVA, p.180, 2014).

Sendo assim, com base no processo mental, a escolha seria desencadeada pela múltipla função de três conceitos cognitivos: valência, instrumentalidade e expectância. A valência diz o quanto o resultado é atrativo para o indivíduo com atribuição de qualidade positiva ou negativa aos resultados esperados. A instrumentalidade leva em consideração sua força e clareza quanto a relação da ação que deve ser empreendida em busca do alcance do resultado esperado. E a expectância calcula a intensidade com que a pessoa antecipa seus resultados e visualiza a concretização dele (GONDIM; SILVA, 2014).

De acordo com Pérez-Ramos (1990), quanto maior for a intensidade das forças que incidem nesses fatores de valência, instrumentalidade e expectância, maior será o nível motivacional resultante. Esse resultado seria alcançado devido a multiplicação dos fatores, ou seja, caso algum dos fatores seja zero ou um valor negativo, o nível motivacional também seria nulo ou negativo. Ainda de acordo com o autor, esse modelo teórico pode ajudar nos estudos das variáveis: empregado, tarefa e ambiente de trabalho. Apresentando a importância das diferenças individuais que refletem nas atribuições de valores, forças de atração e repulsão, na percepção dos resultados e nas expectativas. As tarefas estão atreladas ao trabalho que pode ser um fator importante de recompensa, e ao ambiente de trabalho que tem a sua influência sobre o desempenho. Quando o indivíduo consegue realizar uma tarefa, e com ela consegue atingir uma meta e a atribuição de um grande valor, essa pessoa é considerada motivada, o que leva a dizer que os fatores VIE de Vroom apresentam significativa associação com a atitude, o desempenho e a satisfação no trabalho (PÉREZ-RAMOS, 1990).

2.2.2 Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke; Latam, 1990)

A teoria do estabelecimento de metas parte do pressuposto que as metas podem variar em relação ao conteúdo, que pode ser fácil ou difícil, complexo ou simples e específico ou geral demais. E também em relação a intensidade que varia de acordo com a importância que se dá ao compromisso com a meta. A definição dessas metas vai influenciar na motivação, devido a possibilidade de o indivíduo antecipar cognitivamente os resultados futuros a serem alcançados (GONDIM; SILVA, 2014).

Existe também a dificuldade de manter a motivação dos colaboradores apenas com metas. Os diversos fatores do ambiente de trabalho podem interferir nessa motivação e a própria relação do conteúdo das metas. Mas a teoria traz outro aspecto interessante para tentar contornar essa situação, que é por meio da política de feedback.

2.2.3 Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (1987)

Conforme Gondim e Silva (2014, p. 183), essa teoria é reconhecida por considerar o ambiente como um fator importante no comportamento individual. A teoria considera que a motivação é fruto de comportamento intencional, autônomo, autocontrolado, e autorregulado que vai levar a autorrealização.

Dentro dessa teoria de autodeterminação estão inclusas mais quatro microteorias para conceituação. A teoria das necessidades básicas, na qual o indivíduo busca afirmar sua autonomia pessoal. A teoria da integração orgânica que está relacionada com a busca de internalização de normas externas e que pode variar entre uma completa internalização e onde não há internalização. Na teoria da avaliação cognitiva, declara que a motivação leva o indivíduo a agir no ambiente. Quando a ação ocorre por condições externas, a motivação é extrínseca, e, quando a ação ocorre por necessidades internas de satisfação, a motivação é intrínseca. E a última teoria das orientações de causalidade traz os estilos regulatórios com base nos critérios de autonomia e regulação. Na orientação impessoal não tem autonomia nem regulação externa, na orientação pessoal controlada não tem autonomia, mas o comportamento é regulado externamente e a orientação autodeterminada que é intencional e regulada por processos internos (GONDIM; SILVA, 2014).

De acordo com Guimarães e Boruchovitch (2004), a teoria da autodeterminação procura a existência de algumas necessidades psicológicas

básicas e inatas, que vão mover os seres humanos, e serem definidas como nutrientes necessários para um relacionamento saudável e efetivo destes com o ambiente. Com isso, a busca pela compreensão das necessidades básicas psicológicas poderia facilitar a identificação do que pode facilitar a motivação, o desempenho e o desenvolvimento dos indivíduos.

2.2.4 Teoria Sociocognitiva de Bandura (1986)

A teoria de Bandura afirma que grande parte comportamental do ser humano é fruto dos processos interativos, e que a percepção de autoeficácia é um importante motor das ações humanas (GONDIM; SILVA, 2014). O indivíduo seria capaz de reconhecer seus atributos e a sua capacidade de realizar certas tarefas com contentamento. A autoeficácia é formada com base em quatro principais fontes: a experiência profissional, a aprendizagem vicária, a influência social e indicadores fisiológicos.

A experiência profissional anterior, tanto positiva quanto negativa, pode ajudar a fortalecer sua autoeficácia, bem como aumentar a tolerância diante de possíveis insucessos no desempenho. A aprendizagem vicária é uma fonte importante, pois é possível observar pessoas alcançando resultados, e através dessas observações estimular sua própria capacidade pessoal. A influência social, considerada a terceira das fontes importantes para a autoeficácia, traz como o ambiente de socialização é um fator considerável para atingir a confiança na construção da capacidade pessoal. E para finalizar, os indicadores fisiológicos que são a própria percepção da ativação fisiológica, como o aumento dos batimentos cardíacos, sudorese, observação do seu estado emocional como, ansiedade, medo, humores e entre outros, frente a realização de alguma tarefa ou atividade, e que pode influenciar no próprio controle pessoal (GONDIM; SILVA, 2014).

O indivíduo será capaz de se manter motivado, se conseguir regular suas ações e estar atento a sua conduta, observando os fatores mais relevantes. Então, quanto mais a pessoa conhece a si próprio, e consegue identificar os fatores que podem atrapalhar e a fatores que podem ajudar, ela consegue estimular melhor a sua capacidade para realização das tarefas e com isso gerar um fator para impulsionar as suas ações. Assim, a autoeficácia é uma expectativa que pode

alcançar com sucesso uma determinada ação, e que essa ação vai trazer resultados positivos para a pessoa (GONDIM; SILVA, 2014).

Com a apresentação das teorias citadas acima, é possível entender a complexidade da motivação nos seres humanos, e como os fatores sociais, ambientais e comportamentais vão influenciar diretamente nessa motivação. As teorias ajudam a entender melhor as variedades de perspectivas e de fatores que podem levar ou não a motivação de um indivíduo. A abordagem que cada uma das teorias levantou vai colaborar para entender o que de fato pode motivar um colaborador, tanto em seu contexto de trabalho presencial ou home office. Tendo em vista que são ambientes diferentes e que podem proporcionar diferentes formas de trabalhar.

2.3 Trabalho Presencial X Trabalho Home Office

O trabalho presencial é uma forma convencional da organização se estruturar, com o objetivo de produzir, em um determinado espaço específico. A presença dos funcionários dentro desse espaço determinado, é onde todo o desenvolvimento do trabalho é realizado. Com o passar dos anos foi observado que o padrão taylorista e fordista teve seu esgotamento, impulsionado pelo redesenho do trabalho e também do mercado cada vez mais competitivo (BRAZ, 2020).

Conforme os estudos de Braz (2020), o trabalho remete a uma categoria sócio-histórica, no qual o indivíduo trabalha para satisfazer suas necessidades materiais e concretas, e no registro social ele trabalha para lhe promover uma posição, um status e um reconhecimento social específico. É por meio dessas questões de fazer e ter que cada um se desenvolve e consegue obter sentido em relação as atividades que exerce no trabalho, bem como também desenvolver suas relações sociais.

O ser humano desde cedo conhece um padrão específico de trabalho dentro de uma empresa, e as formas impostas pelos diferentes empregadores, construindo assim uma realidade de trabalho presencial exercido por muitas pessoas. As atividades realizadas dentro da empresa e que são previamente acordadas no contrato de trabalho, as formas de avaliação de cada gestor em busca de obter maiores resultados dos subordinados, as jornadas de trabalho definidas e não muito flexíveis, as competências a serem desenvolvidas, a cultura organizacional e o

clima, são alguns dos aspectos encontrados dentro de cada organização e que remetem a uma estrutura tradicional de trabalho presencial.

Os avanços tecnológicos tem possibilitado efetivas mudanças na humanidade, a tecnologia de informação e comunicação conseguiu mudar a forma de trabalhar. Agora trabalhar em qualquer lugar já é uma realidade bastante acessível. O teletrabalho pode ser denominado como home office, trabalho remoto, trabalho a distância e outros termos, se tornou uma realidade atual (ROCHA; AMADOR, 2018). Embora a forma de trabalhar em casa por meio do uso da tecnologia da informação sejam as mesmas nessas denominações, existem algumas diferenças entre elas. O teletrabalho é regulamentado pela lei nº 13.467 de 17 de julho de 2017, que prever que o trabalhador poderá realizar a prestação de serviço fora do local do empregador, com a utilização da tecnologia da informação e comunicação. Essa prestação de serviço na modalidade de teletrabalho deverá constar no contrato individual de trabalho, ou em um termo aditivo ao contrato de trabalho.

Conforme Rocha e Amador (2018), os primeiros registros sobre o trabalho a distância foram em 1950, e durante as décadas de 60 e 70 existia a prática da produção de têxteis, calçados, vestuário, montagem e embalagem serem em casa, visando uma redução nos custos. É importante destacar uma diferenciação entre esse trabalho em domicílio que ocorreu no começo da Revolução Industrial, que dividia entre etapas de produção em casa e etapas de produção nas fábricas, para o trabalho remoto necessariamente relacionado ao uso de tecnologia de informação. Esse trabalho remoto em meados das décadas de 70, segundo os autores, surgiu por conta da crise energética na Europa.

O teletrabalho de uma forma simplificada é a realização das tarefas, com uso de tecnologia da informação, que podem ser feitas tanto no ambiente do empregador como na casa do trabalhador. De acordo com Nohara, Acevedo, Ribeiro e Silva (2010), existem algumas modalidades de teletrabalho: o teletrabalho em domicílio, em telecentros comunitários ou locais, em telecentros satélites e em telecentros móveis.

O teletrabalho em domicílio é aquele que utiliza previamente os recursos que estão na casa do trabalhador e é o mais comum dentre eles. Os telecentros comunitários ou locais ficam próximos da residência dos empregados e tem uma estrutura que está pronta para atender funcionários de várias empresas. Os

telecentros satélites tem estrutura com instalações, equipamentos, material de apoio de uma determinada empresa e que está em um local próximo a residência dos colaboradores. E por fim os telecentros móveis contam com equipamentos específicos que permitem ao colaborador realizar e enviar seu trabalho em trânsito (NOHARA; ACEVEDO; RIBEIRO; SILVA, 2010).

Existem as vantagens e as desvantagens do teletrabalho. Em relação as vantagens para a sociedade, é possível notar uma redução no tráfego viário, assim como, redução dos gastos do governo com infraestrutura, redução de poluições e das pressões nos meios de transporte urbano (NOHARA; ACEVEDO; RIBEIRO; SILVA, 2010, p. 153). É interessante destacar as vantagens para a sociedade, por ser comum associar as vantagens do teletrabalho apenas para os indivíduos e empresas, mas é perceptível como o home office faz parte de um todo e com é o seu poder de contribuição.

Em relação as vantagens do teletrabalho para as organizações, as reduções dos custos em manter a organização presencial, menos conflitos decorrentes da convivência entre os funcionários, melhoras nos prazos de entrega, diminuição do absenteísmo, facilidade na expansão geográfica em busca de novos talentos, crescimento sem a necessidade de mudanças estruturais são alguns aspectos relevantes para as empresas, conforme Nohara, Acevedo, Ribeiro e Silva, 2010. De fato, a empresa colhe boas vantagens dessa modalidade de trabalho, principalmente quando se trata dos custos em manter uma organização funcionando plenamente e com sua capacidade de lotação completa, a economia é alta. Porém, existem as desvantagens para as empresas que podem ser notadas pela possibilidade da perda de confiabilidade dos dados, prejuízo e perda de hierarquias da empresa, além disso podem existir conflitos entre os trabalhadores presenciais e os teletrabalhadores, dificuldades no acompanhamento das atividades e também da motivação e dificuldades de identificação da cultura da empresa (NOHARA; ACEVEDO; RIBEIRO; SILVA, 2010, p. 153). Com as desvantagens é possível perceber como pode afetar principalmente a cultura organizacional da empresa, e que sempre há os dois lados para serem discutidos e traçados estratégias de melhorias.

Segundo a literatura, são apresentadas algumas vantagens do teletrabalho para os teletrabalhadores, de acordo com Nohara, Acevedo, Ribeiro e Silva (2010): redução dos gastos com locomoção, vestimentas e alimentação, maior autonomia e mobilidade, menor estresse com deslocamento e trânsitos, possibilidade de

intercalar o trabalho com a vida familiar, escolha do ambiente de trabalho, horários flexíveis, melhor qualidade de vida e entre outros. As vantagens para os teletrabalhadores são bem claras, e que de certa forma se adequa a muita gente, principalmente pela maior facilidade de fazer o trabalho se ajustar às tarefas do dia a dia, e promover uma maior interação no ambiente familiar como um todo.

Porém, como já falado anteriormente é necessário observar os dois lados do posicionamento. E sobre as desvantagens para os teletrabalhadores, existe a falta da legislação específica no Brasil, deixando lacunas abertas. Maior possibilidade de demissão em função de falta de contato, falta das interações sociais, isolamento, a redução da movimentação pode gerar sedentarismo, entre outros fatores (NOHARA; ACEVEDO; RIBEIRO; SILVA, 2010, p. 153). Essas desvantagens para os teletrabalhadores revelam como também é necessário ter esse contato com o outro, como o trabalho em equipe é capaz de promover mudanças dentro da organização, e que mesmo com todo avanço das tecnologias da informação, o contato humano não perde o seu valor.

Os trabalhadores buscam trabalhar em uma organização primeiramente visando sua satisfação, portanto, se não encontrar no trabalho formas de satisfazer suas necessidades, não se sentirá motivado (ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018). Logo, é um fator importante que a empresa faça de tudo para não o desmotivar. A influência do ambiente de trabalho pode afetar a motivação de forma positiva e negativa aos colaboradores. De forma positiva quando proporciona aos indivíduos possibilidades de realização de projetos que eles gostariam de atuar, quando implementam programas de incentivos, quando flexibilizam as jornadas de trabalho, quando preparam políticas de aumento salarial, entre outros fatores. E de forma negativa quando pressionam os colaboradores, quando não reconhecem as tarefas que estão sendo realizadas, quando não valorizam suas características profissionais, quando penalizam para a realização das atividades, quando não buscam saber os anseios dos trabalhadores, etc.

O contexto de trabalho home office oferece ao trabalhador a possibilidade de gerenciar seu tempo, e escolher a melhor maneira para realização das atividades, conseguindo dessa forma obter melhor qualidade de vida, satisfação profissional, aumento da produtividade e outros benefícios (HAU; TODESCAT, 2018). Pode ser também proporcionada maior autonomia para ser criativo e espontâneo, facilitando os processos de trabalho, além de ser vivenciada também uma flexibilização de

horário. E esses são alguns aspectos que podem influenciar a motivação dos colaboradores em teletrabalho. Existem também alguns fatores que podem contar para a desmotivação, como estender o trabalho para além da jornada proposta, a dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal, e a falta de interação social devido ao isolamento, tudo isso pode proporcionar uma sobrecarga e desmotivar o colaborador em home office.

A motivação no trabalho poderá ser alcançada pelo alinhamento entre os objetivos da organização, com os objetivos do trabalhador, de modo a permitir que ele possa realizar uma atividade que lhe dá prazer, e negociar isso cara a cara com o empregador. Poderá contar com maiores interações entre o ambiente para que sua motivação seja estimulada. Porém, também pode ocorrer a desmotivação de ter uma jornada pouco flexível e pressão para realização das tarefas naquele local.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta etapa será apresentado o método de pesquisa que foi utilizado para a sua realização. Primeiro será relatado o tipo de pesquisa e a sua descrição geral, seguido da caracterização e descrição dos participantes. Logo após, caracterização e descrição do instrumento de pesquisa e para finalizar o procedimento de coleta e análise de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral da pesquisa

Para realização da pesquisa foi utilizada uma abordagem quantitativa, com uso de escala para mensurar os dados obtidos sobre a motivação no trabalho presencial e no home office, com o intuito de identificar em qual desses contextos os colaboradores se sentem mais motivados. A natureza da pesquisa é empírica pois os dados coletados serão analisados e trarão alguns resultados. O objetivo da pesquisa é descritivo e o método de pesquisa utilizado foi o levantamento de dados (**survey**), em busca de coletar dados e informações dos colaboradores, a partir de características e opiniões.

3.2 Caracterização

Para a realização do estudo foram escolhidos colaboradores que tiveram a oportunidade de trabalhar tanto presencialmente como remotamente, a fim de conseguir fazer as devidas comparações e identificações.

3.3 População e amostra

A amostra desse estudo foi composta por colaboradores que já tiveram contato com o trabalho presencial e home office, com perfis variados, no que tange à idade, estado civil, sexo, escolaridade, cargo e tempo de serviço. Os participantes da pesquisa englobam assistentes, analistas, profissionais liberais e estagiários, que responderam voluntariamente de acordo a disponibilidade. O questionário foi respondido por 162 participantes, que foram encontrados por meio da técnica da

bola de neve. O questionário foi enviado para pessoas do local de trabalho da autora, e também dos locais de trabalhos de pessoas conhecidas, além das redes sociais.

As figuras 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 apresentam o perfil da amostra, com relação ao sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo, setor da organização, tempo na organização, carga horária e faixa salarial.

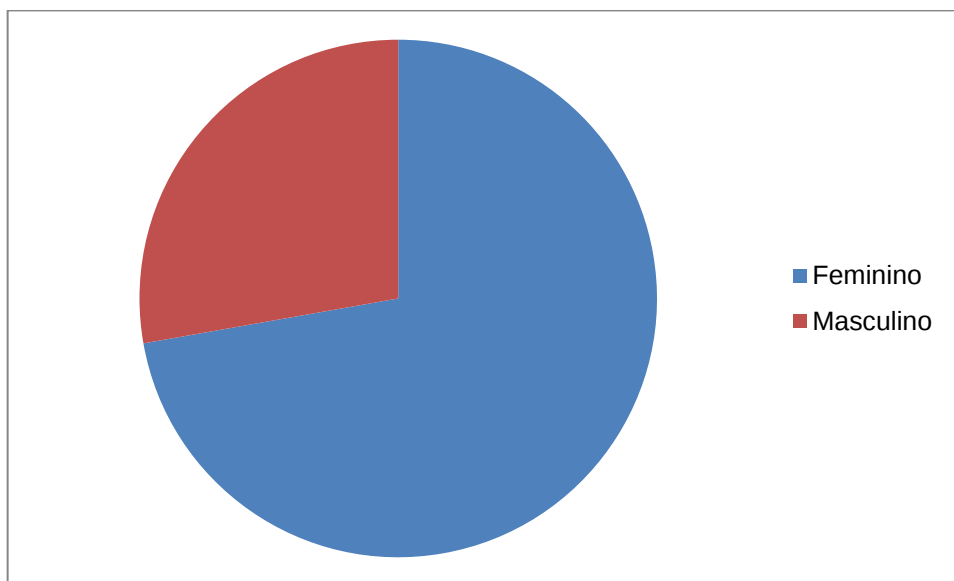


FIGURA 2 - Sexo dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme figura acima, a distribuição dos participantes por sexo, resultou na maioria feminina com 72,2% e a população masculina com 27,8%.

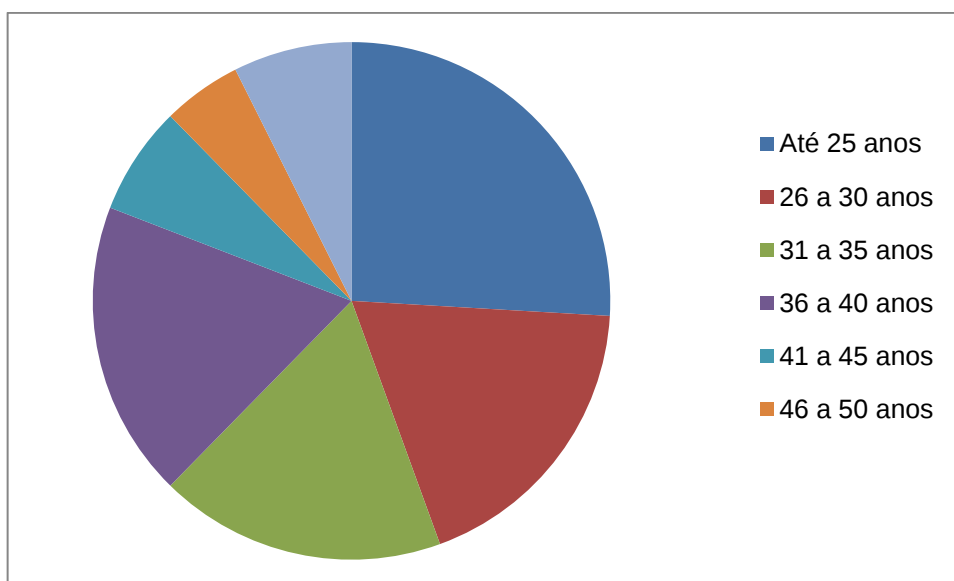


FIGURA 3 - Faixa etária dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dentre os participantes da figura 2, é possível verificar que a maioria são de até 25 anos que ocupa 25,9% da pesquisa, em seguida temos 18,5% tanto para os de 26 a 30 anos, quanto para os de 36 a 40 anos, 17,9% para os de 31 a 35 anos, 7,4% para acima de 50 anos, 6,8% para os de 41 a 45 anos, e a minoria ocupando 4,9% da pesquisa de 46 a 50 anos. É possível perceber uma boa distribuição das idades.

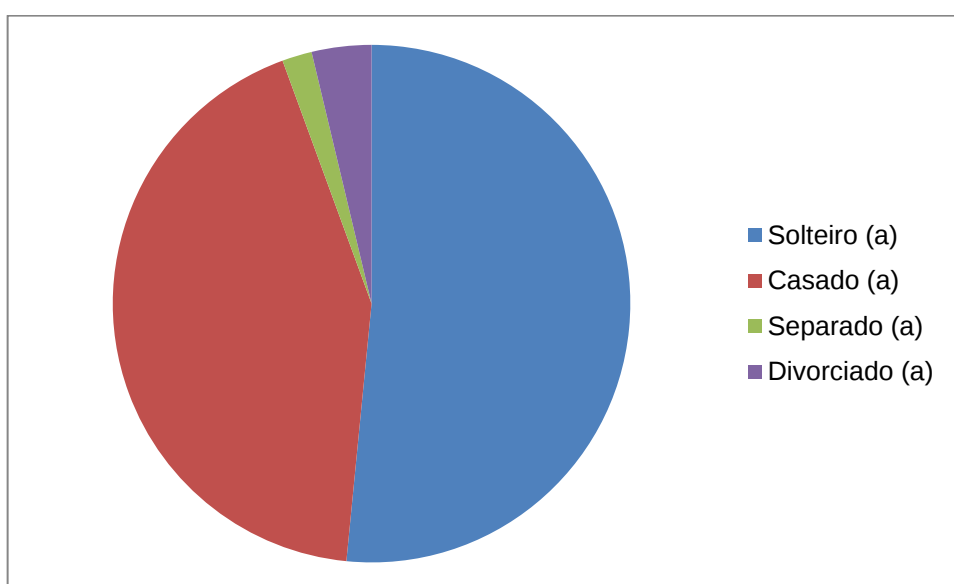


FIGURA 4 - Estado civil dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com relação ao estado civil dos respondentes, ficou a maioria dividido entre solteiro com 51,6% e casado com 42,9%, separado com 1,9% e divorciado com 3,7%.

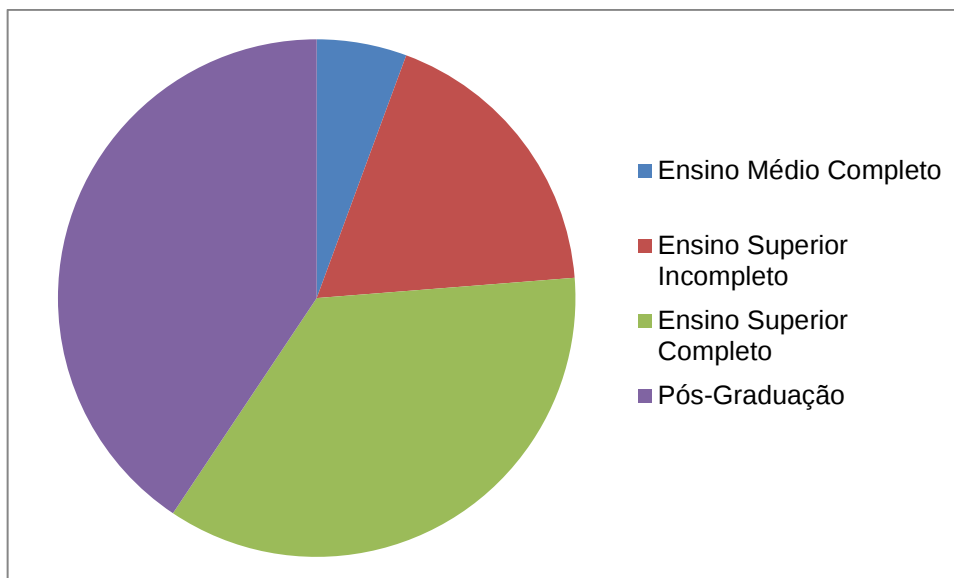


FIGURA 5 - Escolaridade dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dentre os participantes da pesquisa, 40,1% tem Pós-Graduação, sendo a maioria, seguido do Ensino Superior completo com 35,2%, 17,9% da população ainda não concluiu o Ensino Superior e a minoria com 5,6% tem o Ensino Médio completo.

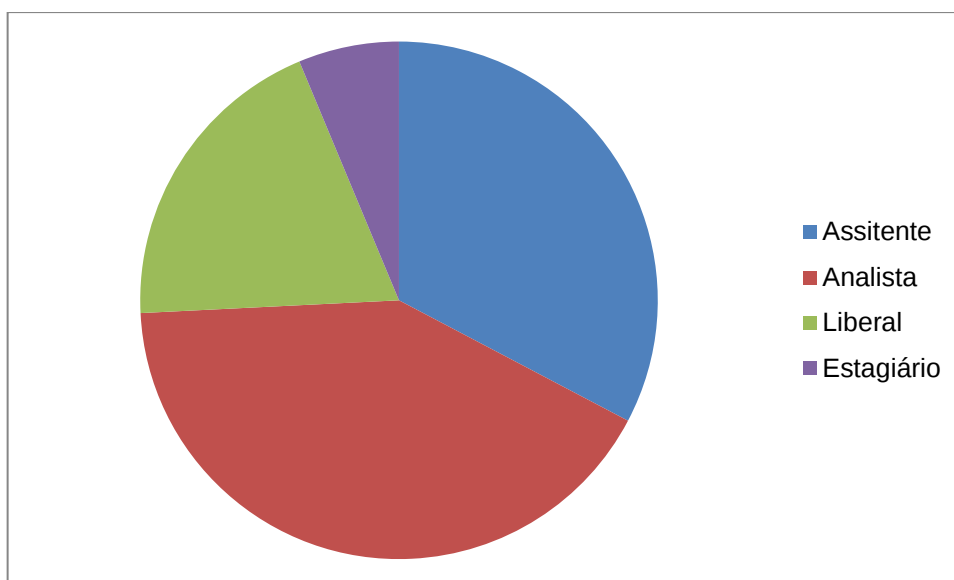


FIGURA 6 - Cargo dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com a amostra de 162 participantes e com relação ao cargo dos respondentes, 40,7% são analistas, 32,1% são assistentes, 19,1% são profissionais liberais e 6,2% são estagiários.

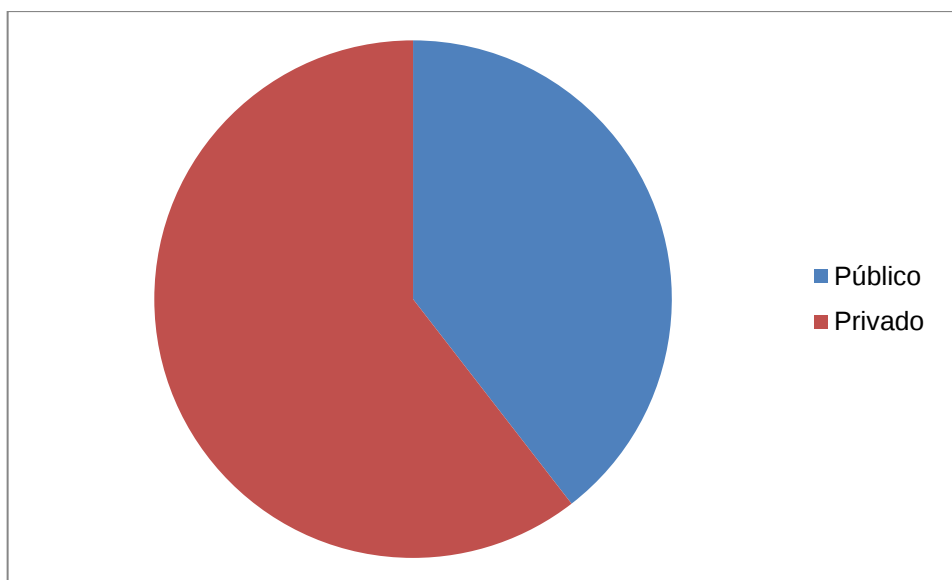


FIGURA 7 - Setor da Organização que os respondentes trabalham
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As maiorias dos respondentes são do setor privado, ocupando 60,5% da população, e o setor público com 39,5% restante.

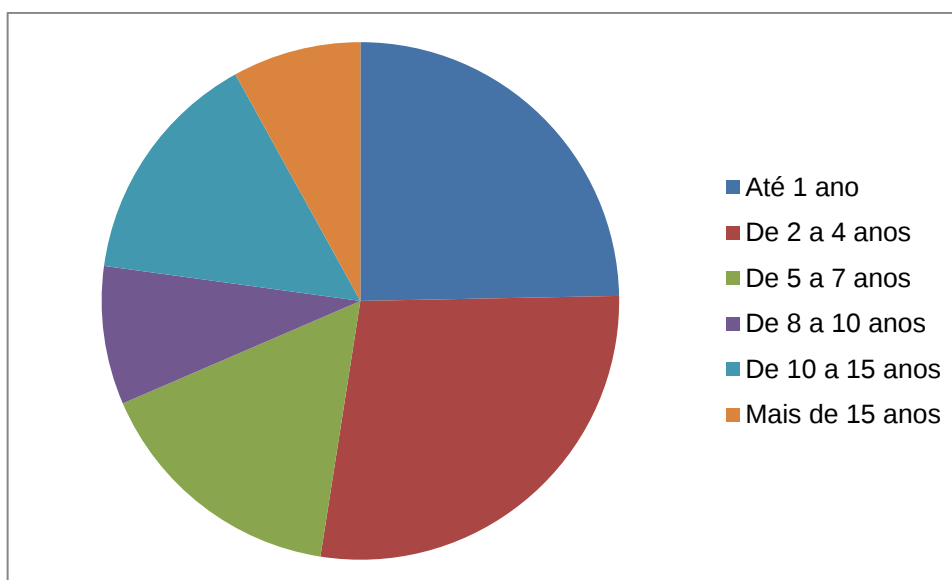


FIGURA 8 - Tempo na Organização
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Referente ao tempo de trabalho na organização, a maior parte, 27,8% da amostra possui de 2 a 4 anos, seguido de 24,7% que são os que tem até 1 ano, os de 5 a 7 anos ocupam 16% da amostra, 14,8% ficam com os de 10 a 15 anos, os

que tem 8 a 10 anos ocupam 8,6% e os que trabalham a mais de 15 anos ficam com 8% do total.

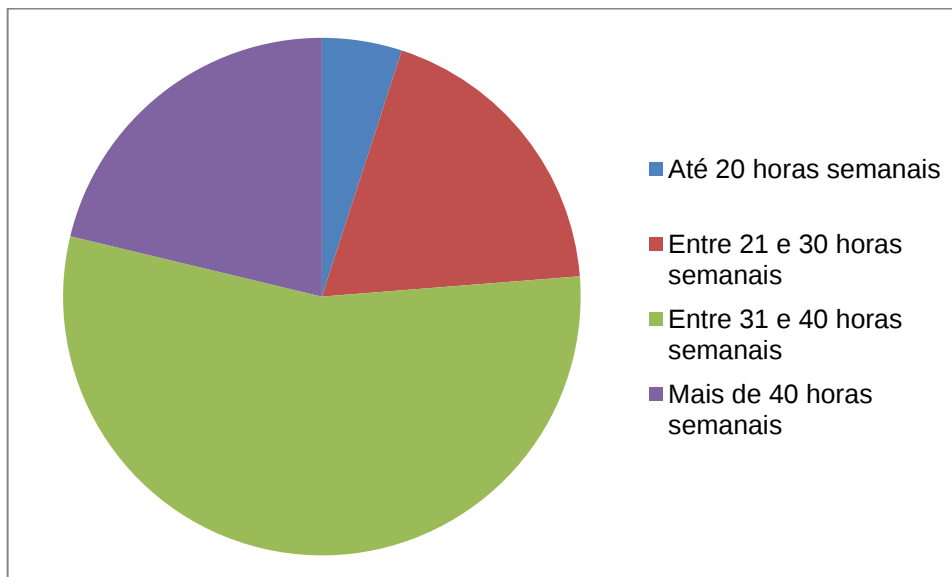


FIGURA 9 - Carga horária dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A carga horária da maioria dos respondentes (55%) é entre 31 e 40 horas, 21,3% responderam mais de 40 horas semanais, os que trabalham entre 21 e 30 horas ocupam 18,8% da amostra e até 20 horas semanais 5% dos participantes.

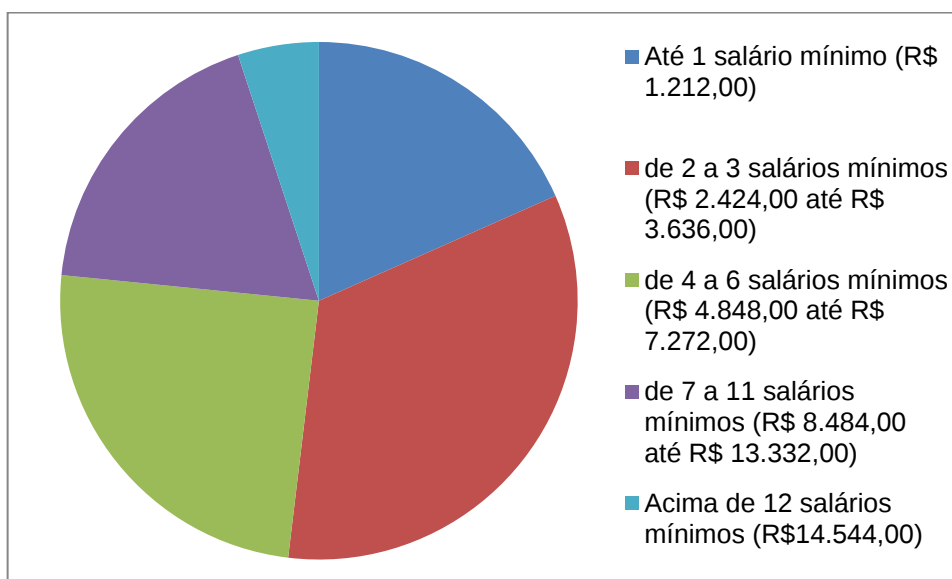


FIGURA 10 - Faixa salarial dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A maioria dos participantes (33,5%) ganham de 2 a 3 salários mínimos, seguido de 24,7% que ganham de 4 a 6 salários mínimos, 18,4% da amostra ganham tanto até um salário mínimo, como de 7 a 11 salários mínimos e 5,1% ganham acima de 12 salários mínimos.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Para a coleta de dados foi utilizada a escala de Motivação no Trabalho, desenvolvido por Gagné et al (2010), e adaptado para o Brasil por Cunha (2013). Essa escala de motivação foi baseada na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan, que seguiu a conceituação multidimensional de motivação postulada na teoria, conforme Cunha (2013). A escala busca avaliar o tipo de motivação que orienta o trabalho dos colaboradores, tais como motivação intrínseca, motivação extrínseca, motivação introjetada e motivação identificada. De acordo com Bizarria, Barbosa, Moreira e Neto (2018), a motivação intrínseca é aquela em que o indivíduo realiza uma atividade de forma voluntária, ou pelo interesse e satisfação que ela proporciona. Na motivação extrínseca os comportamentos estão relacionados a um meio para o fim e não por sua própria natureza. A motivação identificada está relacionada ao alcance de um objetivo, ou seja, o indivíduo age por acreditar que a ação é importante para seu alcance. E na motivação introjetada, as pessoas realizam determinadas ações para evitar ansiedade e culpa ou manter a autoestima e orgulho (BIZARRIA, BARBOSA, MOREIRA E NETO, 2018).

O instrumento apresenta uma escala tipo Likert de 7 pontos com resposta única para mensurá-la. Essa escala é composta por 12 afirmativas/variáveis divididas da seguinte forma:

- A. Intrínseca (com 3 variáveis): Porque eu gosto muito desse trabalho; Porque eu me divirto fazendo meu trabalho; Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona.
- B. Identificada (com 3 variáveis): Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida; porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais; porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais.

- C. Introjetada (com 3 variáveis): Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor”; Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar; Porque minha reputação depende disso.
- D. Extrínseca (com 3 variáveis): Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida; Porque ele me permite ganhar muito dinheiro; Faço esse trabalho pela remuneração.

Os quatro fatores relacionados anteriormente são componentes da escala. As âncoras relacionadas com a escala são: 1 = em nada, 2 = muito pouco, 3 = um pouco, 4 = moderadamente, 5 = bastante, 6 = muito, 7 = exatamente. Os participantes precisaram indicar para cada uma das afirmativas, a que grau corresponde a uma das razões pela qual está fazendo um trabalho específico.

3.5 Procedimento de coleta e de análise de dados

Para elaboração desta pesquisa foi utilizada a análise estatística descritiva. Como o objetivo foi encontrar diferentes trabalhadores, que tiveram a oportunidade de trabalhar presencialmente e em home office, foi disseminado o link do questionário na internet, considerando as redes sociais e compartilhando entre conhecidos e colegas de trabalho. A coleta de dados foi realizada pelo **google forms**, que é uma ferramenta gratuita para a criação de formulários online.

A data da coleta de dados iniciou com o primeiro respondente em 16 de fevereiro de 2022, e finalizando com o último em 10 de março de 2022, totalizando 23 dias de prazo. A análise quantitativa foi realizada com o uso do aplicativo SPSS, que traduzido para o português significa Pacote Estatístico para as Ciências Sociais. Esse software permite uma análise de dados completa como média, desvio padrão, cálculo de frequência, além de oferecer tabelas e gráficos.

As principais análises realizadas foram, primeiramente uma média das variáveis, em seguida foram efetuados testes estatísticos como o Test T, que foi utilizado para verificar a diferença entre a média de dois grupos, no caso o presencial e home office, e a ANOVA que foi utilizada para verificar a diferença de média de três grupos, sendo eles presencial, home office e híbrido. Ambos foram utilizados para identificar em qual contexto o colaborador se sente mais motivado. Os testes t e ANOVA foram utilizados porque as variáveis apresentaram aderência a distribuição normal, considerando os níveis de curtose e assimetria.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Neste capítulo procurou-se entender os dados coletados levando em consideração os objetivos desta pesquisa. Para melhor análise dos resultados foram criados fatores/dimensões com as variáveis do instrumento de motivação. No primeiro momento serão apresentadas médias para cada fator: motivação intrínseca, motivação identificada, motivação introjetada e motivação extrínseca. Foi realizada uma análise estatística descritiva com a média e o desvio padrão desses níveis de motivação.

Posteriormente, para identificar se os participantes se sentem mais motivados no trabalho presencial ou no trabalho home office, foi utilizado o Test T. Conforme Cunha (2013), quando é obtido um nível de significância menor ou igual a 0,050, é afirmado que existe uma diferença significativa estatisticamente. E para verificar se a modalidade de trabalho atualmente dos participantes (presencial, híbrido ou home office) está associada aos níveis de motivação, foi utilizado o Test ANOVA que é apropriado para comparação de três ou mais variáveis.

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas (média e desvio padrão) dos níveis de motivação dos fatores.

TABELA 1 – Classificação dos fatores de motivação

Fatores	média	Σ	Coefficiente de Variação
Motivação Intrínseca	4,29	1,46	0,34
Motivação Identificada	4,70	1,64	0,35
Motivação Introjetada	3,51	1,66	0,47
Motivação Extrínseca	3,96	1,45	0,37

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Levando em consideração os resultados da tabela acima, observou-se que as médias variaram entre 3,51 e 4,70. E o desvio padrão variou entre 1,45 e 1,66, indicando que não houve muita homogeneidade nas respostas dos participantes. Para realizar essa média, foram criados esses fatores que englobam as suas respectivas variáveis, conforme citado no instrumento de pesquisa. Cada fator é composto por três variáveis que foram respondidas pelos participantes. Na

motivação intrínseca ($\bar{X}=4,29$ e $\sigma= 1,46$) apresentou média de 4,29 que indica motivar na opinião dos respondentes e considerando a escala, “moderadamente”.

A motivação identificada ($\bar{X}=4,70$ e $\sigma= 1,64$) apresenta uma média de 4,70 sendo a maior da tabela, sendo que a gradação da escala equivale a “moderadamente”. Já a motivação introjetada ($\bar{X}=3,51$ e $\sigma= 1,66$) com a menor média da tabela com 3,51, que indica “um pouco” motivado, conforme a escala e opinião dos respondentes. A motivação extrínseca ($\bar{X}=3,96$ e $\sigma= 1,45$) apresentou média de 3,96 indicando motivar os participantes conforme a escala, “um pouco”. Assim, os dados mostraram que a maior parte dos participantes apresentam motivação identificada que se caracteriza pela associação do trabalho a um objetivo específico e a motivação intrínseca (aquela que é originária da relação do indivíduo com seu trabalho e suas tarefas).

Em busca de identificar se os participantes se sentem mais motivados no trabalho presencial ou no trabalho home office, foi realizado o Test T. Os grupos foram separados por preferência pelo home office ou trabalho presencial. A comparação estatística identificou que houve uma diferença marginalmente significativa (motivação introjetada) nas médias apresentadas, considerando a preferência dos respondentes pelo trabalho remoto ou presencial. Os fatores motivação intrínseca ($t= 1,190$ e sig. 0,236), apresentaram médias de 4,44 para o trabalho presencial e 4,16 para o trabalho home office. A motivação identificada ($t= 1,253$ e sig. 0,212), apresentou médias de 4,87 para o trabalho presencial e 4,55 para o trabalho home office; na motivação introjetada ($t= 1,751$ e sig. 0,082) as médias apresentadas para o trabalho presencial foram de 3,76 e 3,31 para o home office. A motivação extrínseca ($t= -1,496$ e sig. 0,137) não apresentou diferenças em relação ao grupo, nesse caso, a média maior foi para o trabalho home office com 4,72 e 3,78 para o trabalho presencial. No caso da motivação introjetada, os indivíduos que preferem o trabalho presencial também apresentam maior média para a motivação associada a diminuição da ansiedade pela não realização do trabalho.

Considerando os dados acima e no que diz respeito a motivação introjetada, os participantes preferem o trabalho presencial do que o trabalho home office, isso pode ser observado devido a sua diferença marginalmente significativa. A motivação introjetada é aquela em que a pessoa se envolve com determinadas atividades para

manter a autoestima e o orgulho ou por culpa e ansiedade, conforme Bizarria, Barbosa, Moreira e Neto (2018). As informações podem ser visualizadas na tabela 2.

TABELA 2 - Influência dos fatores de motivação na escolha da modalidade de trabalho preferida pelos respondentes

Fatores	Modalidade	Média	σ	T	Sig
Motivação Intrínseca	Presencial	4,44	1,34	1,190	0,236
	Home Office	4,16	1,56		
Motivação Identificada	Presencial	4,87	1,59	1,253	0,212
	Home Office	4,55	1,68		
Motivação Introjeta	Presencial	3,76	1,63	1,751	0,082
	Home Office	3,31	1,66		
Motivação Extrínseca	Presencial	3,78	1,32	-1,496	0,137
	Home Office	4,12	1,55		

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Para verificar se a modalidade de trabalho atualmente dos participantes (presencial, híbrido ou home office) esteve associada aos níveis de motivação, foi utilizado o Teste ANOVA que é adequado para comparação de três ou mais grupos amostrais. Com esse teste foi possível obter algumas diferenças significativas, conforme a tabela 3.

Na motivação intrínseca ($F= 3,723$ e sig. 0,026) foram identificadas médias de 3,99 para quem está trabalhando presencial, 4,14 para quem está em home office e a maior média de 4,68 para quem está trabalhando no híbrido, ou seja, percebe-se que os participantes que trabalham de forma híbrida e home office, responderam com mais intensidade as variáveis da motivação intrínseca do que aqueles trabalhadores que estão atualmente no presencial. Assim, os trabalhadores em contexto híbrido e home office apresentam um maior nível de motivação intrínseca.

Os trabalhadores nos três contextos de trabalho também apresentaram uma diferença marginal no nível de motivação identificada ($F= 3,005$ e sig. 0,052), com índices (médias) de 4,30 para quem está no presencial, 5,03 para o híbrido e 4,76 para o home office. Assim, os trabalhadores em contexto híbrido e home office também apresentaram maior nível de motivação identificada. A motivação introjetada não apresentou diferença de medias entre os grupos ($F= 0,561$ e sig. 0,572), com médias de 3,64 para o presencial, 3,55 para o híbrido e 3,29 para o

home office. E a motivação extrínseca também não obteve diferença de médias ($F=1,886$ e sig. $0,155$), sendo médias de 3,67 para o presencial, 4,09 para o híbrido e 4,17 para o home office. Nesses dois últimos fatores não foi possível obter uma diferença significativa, logo, nesses dois últimos casos, não foi possível identificar se o contexto atual de trabalho está associado a diferença nos níveis de motivação dos colaboradores.

É importante ressaltar que a motivação identificada (ligada a objetivos) e a motivação intrínseca são mais presentes nos contextos de trabalho híbrido e home office. De acordo com Cunha (2013), as médias de motivação indicam as razões pelas quais os trabalhadores estão fazendo seu trabalho. E isso dá a entender que esses participantes estão realizando atividades ligadas aos seus objetivos, metas pessoais, além de atividades que são prazerosas e interessantes para si próprio, quando estão nesses contextos de trabalho (híbrido e home office). E que pode ser facilmente relacionado com as liberdades que esses contextos de trabalho podem proporcionar.

Já os trabalhadores que preferem atuar em contexto presencial apresentam maior nível de motivação introjetada, aquela em que a pessoa se envolve com determinadas atividades para manter a autoestima e o orgulho ou por culpa e ansiedade, conforme Bizarria, Barbosa, Moreira e Neto (2018).

TABELA 3 - Influência dos fatores de motivação na modalidade atual de trabalho

Fatores	Modalidade	Média	Σ	F	sig
Motivação Intrínseca	Presencial	3,99	1,39	3,723	0,026
	Híbrido	4,68	1,40		
	Home Office	4,14	1,53		
Motivação Identificada	Presencial	4,30	1,69	3,005	0,052
	Híbrido	5,03	1,58		
	Home Office	4,76	1,59		
Motivação Introjetada	Presencial	3,64	1,63	0,561	0,572
	Híbrido	3,55	1,64		
	Home Office	3,29	1,72		
Motivação Extrínseca	Presencial	3,67	1,38	1,886	0,155
	Híbrido	4,09	1,58		
	Home Office	4,17	1,33		

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Os dados apresentados indicam os níveis de motivação dos trabalhadores que participaram da pesquisa. Embora alguns fatores não tenham expressado uma diferença significativa, foi possível atender aos objetivos do estudo. Com as informações da tabela 2, foi possível verificar que os participantes se sentem mais motivados no trabalho presencial apresentando um tipo de motivação introjetada. Para Leal, Miranda e Carmo (2013), na motivação introjetada, as pessoas administram questões externas mediante as pressões internas que estão sentindo como culpa e ansiedade. No trabalho presencial as pessoas estão acostumadas a serem avaliadas por suas atitudes naquele ambiente, então isso pode ter contribuído para esse resultado, já que pessoas introjetadas se comprometem também para manter a autoestima (CUNHA, 2013).

Além disso, podem se sentir mais motivados no trabalho presencial por algumas desvantagens presentes no teletrabalho. Conforme Mendes, Marin e Struziato (2021), uma das desvantagens encontradas no trabalho home office é a sensação de isolamento, falta de um ambiente de trabalho coletivo, além de acharem que não estão sendo assistidos e avaliados por seus supervisores e isso pode contribuir para sua desmotivação.

De acordo com o contexto atual de trabalho dos participantes, a tabela 3 traz informações importantes a respeito dos níveis de motivação. Nela foi possível identificar que os níveis de motivação identificada e intrínseca estão mais presentes nos contextos de trabalho híbrido e home office. Conforme Cunha (2013), enquanto a motivação identificada é acionada por objetivos e valores, a intrínseca é acionada por emoções que surgem durante a realização de uma atividade. Tal resultado leva a entender que esses maiores níveis de motivação podem estar relacionados com os benefícios que o home office proporciona, como a autonomia, mobilidade, redução dos custos de gasolina, alimentação, vestimentas e a maior possibilidade de equilibrar a vida pessoal e familiar com o trabalho (MENDES; MARIN; STRUZIATO, 2021). E também com os benefícios do trabalho híbrido, que nada mais é que a junção dos benefícios do home office com os do trabalho presencial.

É importante ressaltar que a amostra da pesquisa é bastante heterogênea, logo, são diversos colaboradores com perfis diferentes que foram convidados a responderem este estudo, e isso pode ter influenciado nos resultados da pesquisa.

O presente estudo levantou duas questões diferentes: a primeira diz respeito a qual modalidade de trabalho os participantes se sentem mais motivados; e a

segunda sobre como a modalidade de trabalho atual dos participantes (presencial, híbrido ou home office) esteve associada aos níveis de motivação. E esses questionamentos foram respondidos respectivamente nos parágrafos acima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou comparar o trabalho presencial com o trabalho home office, e por meio dessa comparação identificar em qual contexto o colaborador se sente mais motivado. Em resumo, houve uma diferença marginalmente significativa, no que diz respeito a motivação introjetada, os participantes da pesquisa (que preferem o contexto de trabalho presencial) se sentem mais motivados no contexto de trabalho presencial, com base na motivação introjetada.

A pesquisa mostrou também diferenças significativas nos níveis de motivação dos trabalhadores que estão atualmente no trabalho híbrido e home office, sugerindo que a motivação identificada e intrínseca (maiores médias apresentadas nesses contextos) se relaciona com os benefícios oferecidos pelo home office e o híbrido, já que elas são acionadas por sensações de prazer ao realizar tarefas, metas e a busca por objetivos, e com as modalidades mais flexíveis elas tendem a conseguir essas realizações.

Os estudos sobre motivação são sempre necessários, principalmente quando utilizados para identificar a melhor forma de reter um talento para a organização. Com esse estudo foi possível perceber que as médias dos fatores: motivação intrínseca, motivação identificada, motivação introjetada e motivação extrínseca ficaram entre 3,51 e 4,70, de acordo com as percepções dos participantes. E que pode servir como um alerta para as empresas buscarem ao que de fato pode motivar um colaborador.

Os resultados encontrados nesta pesquisa reforçam a necessidade de estudos futuros, tanto sobre o que motiva um colaborador, como em qual contexto desperta essa motivação. O mundo está em constante evolução e os indivíduos tem que se adaptarem a essas novas formas. Logo, as chefias das organizações precisam estar atentos a esses fatores e a busca de sua compreensão. Os colaboradores são os ativos mais importantes das empresas e necessitam dessa atenção.

Em suma, a pesquisa mostra uma visão geral do trabalho presencial e home office com base nos níveis de motivação. As empresas que querem manter apenas o trabalho presencial, devem se atentar aos outros fatores de motivação, já que foi possível obter uma diferença significativa apenas em um fator. E o mesmo serve

para as empresas que querem investir no home office, com os dados apresentados não foi possível identificar essa preferência pelo teletrabalho, no que diz respeito a pergunta sobre qual modalidade se sente mais motivado. Porém, foi observado um nível maior de motivação no home office e híbrido, quando se tratou da modalidade atual de trabalho, logo, surge um grande potencial para que a motivação no trabalho home office venha se tornar preferência.

Todo estudo apresenta algumas limitações, nesse caso foi uma amostra pequena, diversificada e com autorrelato. Tais fatores limitam a possibilidade de ampliação dos resultados da pesquisa. Além do home office ser uma modalidade de trabalho recente, já que a maioria dos participantes só tiveram contato devido a pandemia, houve uma diversidade de profissões e contextos profissionais entre os respondentes. A diversidade dos respondentes pode ser um ponto forte, pois agrega variabilidade ao estudo, ela também limita as conclusões na medida em que não é possível discutir fatores específicos dos contextos que podem influenciar os resultados. Por isso, são necessários mais estudos futuros que possam analisar o comportamento do indivíduo no trabalho presencial e no trabalho home office, e identificar novamente como estão os níveis de motivação em cada contexto de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Rev. adm. Contemp.* p. 33-54, dez. 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/8PGD7qcRB9JL8CjQZNDFbrp/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 5 ago. 2021.

TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. O Conceito de Motivação na Psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, v. VII, n. 1, p. 119-132, 2005. Disponível em: <<http://rbtcc.webhostusp.sti.usp.br/index.php/RBTCC/article/view/47/36>>. Acesso em: 5 ago. 2021

BARRERA, S. D. TEORIAS COGNITIVAS DA MOTIVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ESCOLAR. *Póiesis Pedagógica*, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 159–175, 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/poiesis/article/view/14065>>. Acesso em: 26 set. 2021.

CAVALCANTE, D. S.; BARBOSA, L.; ESTENDER, A. C. A Motivação como Ferramenta para Eficácia Organizacional. XII SEGeT, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/7228.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2021.

MIRANDA, F. S. M. P. A Mudança do Paradigma Econômico, a Revolução Industrial e a Positivização do Direito do Trabalho. *Rev. Eletrônica Direito, Justiça e Cidadania*, v. 3, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/Fer1.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2021.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B.; (Coord.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *FGV EBAPE, Cad. EBAPE.BR*, v. 16, n. 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018. Disponível em: <[SciELO - Brasil - O teletrabalho: conceituação e questões para análise O teletrabalho: conceituação e questões para análise](#)>. Acesso em: 18 set. 2021.

BRAZ, M.V. A pandemia de covid-19 (sars-cov-2) e as contradições do mundo do trabalho. *R. Laborativa*, 9 (1), p. 116-130, 2020.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas . **Psicologia USP**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990. DOI: 10.1590/S1678-51771990000200004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427>. Acesso em: 12 out. 2021.

BERGAMINI, Cecília W.. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 30, n. 2, p. 23-34, jun. 1990. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901990000200003>

CERQUEIRA, Teresa Cristina Siqueira *et al.* O AUTOCONCEITO E A MOTIVAÇÃO NA CONSTITUIÇÃO DA SUBJETIVIDADE: CONCEITOS E RELAÇÕES. **Revista do Mestrado em Educação**, Campo Grande - Ms, v. 10, p. 30-41, 2004

GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini; BORUCHOVITCH, Evely. O estilo motivacional do professor e a motivação intrínseca dos estudantes: uma perspectiva da teoria da autodeterminação. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, [S.L.], v. 17, n. 2, p. 143-150, 2004. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-79722004000200002>

ZONATTO, V. C.; SILVA, A.; GONÇALVES, M. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, v. 8, Vn. 1, p. 169-190, 2018. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522455>> .

HAU, F.; TODESCAT, M..; O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 8, n. 3, p. 37-52, 2018. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6570274>>.

VILELA, Adriana Vieira. **A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho**. 2010. 38 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

CUNHA, Luciane Veiga. **A Motivação no Trabalho como antecedente da Satisfação, do Comprometimento e do Desempenho: Um estudo em um hospital público**. 2013. Dissertação de Mestrado – Mestre em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

BIZZARIA, F. P. A.; BARBOSA, F. L. S.; MOREIRA, M. Z.; NETO, A. R. Análise Estrutural de Relações entre Motivação, Satisfação e Sugestões Criativas. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, v. 15, n. 2, p. 82-94, 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/3372/337258165002/html/>>.

LEAL, E. A.; MIRANDA, G. J.; CARMO, R. S. C. Teoria da Autodeterminação: uma análise da motivação dos estudantes do curso de ciências contábeis. *Revista Contabilidade e Finanças*, v. 24, n. 62, p. 162-173, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1519-70772013000200007>>.

MARIN, C.; MENDES, A. J. S.; STRUZIATO, I. C. Os Benefícios e Desafios do Trabalho Home Office. *Revista Tecnológica da Fatec Americana*, v. 9, n. 2, p. 41-47, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.47283/244670492021090241>>.

ANEXOS

Anexo A – Instrumento de coleta de dados

Parte I – Dados demográficos

- 1) Qual a sua faixa etária;
- 2) Sexo;
- 3) Estado Civil;
- 4) Qual a sua escolaridade;
- 5) Cargo;
- 6) Setor que a organização na qual trabalha pertence;
- 7) Tempo na organização;
- 8) Carga horária semanal estimada;
- 9) Faixa salarial;

Parte II – Motivação no trabalho

Usando a escala abaixo, por favor, indique para cada uma das afirmativas a que grau ela atualmente corresponde a uma das razões pela qual você está fazendo um trabalho específico.

1	2	3	4	5	6	7
Em nada	Muito Pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Muito	Exatamente
1. Porque eu gosto muito desse trabalho	1	2	3	4	5	6 7
2. Porque eu me divirto fazendo meu trabalho	1	2	3	4	5	6 7
3. Pelos momentos de prazer que meu trabalho me proporciona	1	2	3	4	5	6 7
4. Escolhi esse trabalho porque ele me permite alcançar meus objetivos de vida	1	2	3	4	5	6 7
5. Porque esse trabalho preenche meus objetivos profissionais	1	2	3	4	5	6 7
6. Porque esse trabalho se encaixa nos meus valores pessoais	1	2	3	4	5	6 7
7. Porque tenho que ser o melhor no meu trabalho, o “vencedor”	1	2	3	4	5	6 7
8. Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar	1	2	3	4	5	6 7
9. Porque minha reputação depende disso	1	2	3	4	5	6 7
10. Porque esse trabalho me proporciona um certo padrão de vida	1	2	3	4	5	6 7
11. Porque ele me permite ganhar muito dinheiro	1	2	3	4	5	6 7
12. Faço esse trabalho pela remuneração	1	2	3	4	5	6 7