

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

FABÍOLA MEAZZA MENEGHINI DE MORAES

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES
DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Biguaçu

2005

FABÍOLA MEAZZA MENEGHINI DE MORAES

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES
DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico da Universidade do Vale do Itajaí - Centro de Educação de Biguaçu, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração,

Professora Orientadora: Dr^a. Christiane Kleinübing Godoi

Biguaçu
2005

*Dedico este trabalho aos
meus pais Francisco e Delia, ao meu marido Abel e a minha irmã Daiane
cujo incentivo e apoio foram essenciais para o desenvolvimento e conclusão deste
trabalho.*

AGRADECIMENTOS

A DEUS!

A minha família por possibilitar este momento de realização pessoal e profissional, por estar sempre presente em todos os momentos da minha vida.

A minha professora orientadora, Dra. Christiane Kleinübing Godoi que além da orientação teórica e técnica sempre esteve pronta e disposta, incentivando para que eu conseguisse chegar ao fim de mais uma caminhada.

Enfim, a todas as pessoas que estiveram contribuindo para a realização deste trabalho, tanto direta quanto indiretamente.

Obrigada!!!!

RESUMO

MORAES, Fabíola M. Meneghini. **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. 2005. 108f. Trabalho de Mestrado (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

Neste estudo, o comprometimento e a motivação são compreendidos a partir de três dimensões cada um: comprometimento afetivo, instrumental e normativo; e motivação intrínseca, internalizada e extrínseca. Objetivou-se identificar quais as possibilidades de aproximação teórica, bem como de articulação empírica entre as dimensões da motivação e do comprometimento dos professores de uma instituição de ensino superior. Trata-se de um estudo de caso quali-quantitativo, desenvolvido através da aplicação de uma escala, contendo as seis dimensões descritas e de uma entrevista focalizada com roteiro semi-estruturado. O estudo apresentou uma correlação entre comprometimento organizacional afetivo com a motivação intrínseca de 0,371; e do comprometimento organizacional instrumental com a motivação extrínseca de 0,313. Na etapa qualitativa, verificou-se a presença do processo psicológico de identificação na motivação intrínseca e do processo psicológico de submissão na motivação extrínseca. A partir dos resultados, conclui-se que ocorre articulação entre a motivação e o comprometimento organizacional; que existe correlação entre a motivação extrínseca e o comprometimento instrumental; entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo; e que é possível identificar os processos psicológicos de identificação e submissão, subjacentes aos fenômenos da motivação e do comprometimento.

Palavras-chave: comprometimento organizacional; motivação; instituição de ensino superior.

ABSTRACT

MORAES, Fabíola M. Meneghini. **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. 2005. 108f. Trabalho de Mestrado (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

In this study, the commitment and the motivation are understood starting from three dimensions each one: affective commitment, instrumental and normative; and intrinsic motivation, internalized and extrinsic. It was aimed at to identify which the possibilities of theoretical and empiric approach as well as of empiric articulation among the dimensions of the motivation and of the teachers' of a higher education institution commitment. It is a study of quali-quantitative case, developed through the application of a scale containing the six described dimensions and of an interview focalized with semi-structured route. The study presented a correlation among commitment affective organizational with the intrinsic motivation of 0,371; and of the commitment instrumental organizational with the extrinsic motivation of 0,313. In the qualitative stage the presence of the psychological process of identification was verified in the intrinsic motivation and of the psychological process of submission in the extrinsic motivation. Starting from the results, it is ended that happens articulation between the motivation and the commitment organizational; that correlation exists between the extrinsic motivation and the instrumental commitment and the intrinsic motivation and the affective commitment and that it is possible to identify the psychological processes of identification and submission, underlying to the phenomena of the motivation and of the commitment.

Word-key: commitment organizational; motivation; higher education institution.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Quadro 01: Tipologia organizacional..... | 19 |
| Quadro 02: Bases psicológicas do controle social..... | 27 |
| Quadro 03: Definições do comprometimento organizacional afetivo..... | 29 |
| Quadro 04: Definições do comprometimento organizacional instrumental..... | 30 |
| Quadro 05: Definições do comprometimento organizacional de obrigação ou responsabilidade moral..... | 30 |
| Quadro 06: Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.. | 31 |
| Quadro 07: Princípios do comprometimento organizacional: comparação entre autores..... | 33 |
| Quadro 08: Relação satisfação, insatisfação e não-satisfação..... | 38 |
| Quadro 09: Processos psicológicos inerentes à motivação e ao comprometimento..... | 42 |
| Quadro 10: Escala de mensuração da motivação..... | 49 |
| Quadro 11: Escala de mensuração do comprometimento organizacional..... | 50 |
| Gráfico 01: Médias por itens do comprometimento organizacional..... | 68 |
| Gráfico 02: Médias obtidas das três dimensões do comprometimento..... | 69 |
| Gráfico 03: Itens do comprometimento afetivo..... | 70 |
| Gráfico 04: Itens do comprometimento instrumental..... | 72 |
| Gráfico 05: Itens do comprometimento normativo..... | 74 |
| Gráfico 06: Médias por itens da motivação..... | 76 |
| Gráfico 07: Média obtida das três dimensões da motivação..... | 77 |
| Gráfico 08: Itens da motivação extrínseca..... | 78 |
| Gráfico 09: Itens da motivação intrínseca..... | 79 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 01 – Coeficiente de Alpha de Crombach do comprometimento organizacional.. | 55 |
| Tabela 02 - Coeficiente de Alpha de Crombach do comprometimento organizacional para fatores extraídos pela análise fatorial..... | 56 |
| Tabela 03 – Coeficiente de Alpha de Crombach da motivação..... | 56 |
| Tabela 04 - Coeficiente de Alpha de Crombach da motivação para fatores extraídos pela análise fatorial..... | 57 |
| Tabela 05 – Proporção de informação preservada em cada variável (comunalidades) comprometimento..... | 58 |
| Tabela 06 – Proporção de informação preservada em cada variável (comunalidades) – Análise Fatorial Final – Comprometimento..... | 59 |
| Tabela 07 - Proporção de informação preservada em cada variável (comunalidades) motivação..... | 60 |
| Tabela 08 – Proporção de informação preservada em cada variável (comunalidades) 2. Análise Fatorial Final – Motivação..... | 61 |
| Tabela 09 – Proporção de informação preservada em cada variável (comunalidades) | 62 |
| Tabela 10 – Matriz de cargas fatoriais com rotação do tipo Varimax – Comprometimento..... | 63 |
| Tabela 11 - Matriz de cargas fatoriais com rotação do tipo Varimax após a exclusão de variáveis – Comprometimento..... | 64 |
| Tabela 12 – Matriz de cargas fatoriais com rotação do tipo Varimax – Motivação..... | 65 |
| Tabela 13 - Matriz de cargas fatoriais com rotação do tipo Varimax após a exclusão de variáveis – Motivação..... | 66 |
| Tabela 14 – Médias e desvio padrão para itens do instrumento - Comprometimento... | 67 |
| Tabela 15 – Médias e desvio padrão para itens do instrumento - Motivação..... | 75 |
| Tabela 16 – Matriz de correlação de Pearson entre fatores..... | 80 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| RESUMO..... | 05 |
| ABSTRACT..... | 06 |
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES..... | 07 |
| LISTA DE TABELAS..... | 08 |
| | |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 15 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 15 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 16 |
| 1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 16 |
| | |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 17 |
| 2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS ORIGENS NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES..... | 17 |
| 2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA DISCUSSÃO HISTÓRICO - CONCEITUAL..... | 20 |
| 2.3. DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL..... | 25 |
| 2.4. O MODELO DAS TRÊS DIMENSÕES DE MEYER E ALLEN..... | 28 |
| 2.5. MOTIVAÇÃO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ABORDAGENS | 33 |
| 2.6 O FENÔMENO MOTIVACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: POSSIBILIDADES DE ARTICULAÇÃO..... | 41 |
| | |
| 3 METODOLOGIA..... | 44 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 44 |
| 3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO..... | 46 |
| 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS..... | 47 |
| 3.4 ANÁLISE DOS DADOS..... | 53 |
| 3.5 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES..... | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 4 RESULTADOS..... | 55 |
| 4.1 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO..... | 55 |
| 4.2 ANÁLISE FATORIAL (COMUNALIDADE)..... | 57 |
| 4.3 ANÁLISE FATORIAL (TIPO VARIMAX)..... | 62 |
| 4.4 ANÁLISE DESCRITIVA..... | 66 |
| 4.5 CORRELAÇÃO..... | 79 |
| 4.6 ANÁLISE DISCURSIVA E OS PROCESSOS PSICOLÓGICOS..... | 81 |
| 4.6.1 Processo Psicológico: Identificação..... | 81 |
| 4.6.2 Processo Psicológico: Submissão..... | 83 |
| 4.6.3 Processo Psicológico: Internalização..... | 83 |
| 5 CONCLUSÕES..... | 85 |
| REFERÊNCIAS..... | 91 |
| APÊNDICES..... | 98 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa e relevância

A motivação e o comprometimento das pessoas nas organizações são princípios que se impõem progressivamente em todas as ações de desenvolvimento da gestão de recursos humanos (SÁ; LEMOINE, 1998).

A motivação vem sendo estudada a partir da década de trinta (BERGAMINI, 1997). Já os estudos sobre comprometimento surgiram nas últimas três décadas do século XX, mas só tiveram um forte impulso a partir do final dos anos setenta e início da década de oitenta (BASTOS, 1998), porém o conceito de comprometimento ainda está em construção (BASTOS, 1998; MEYER; ALLEN, 1997; SIQUEIRA, 2001). Atualmente, existe uma carência de estudos que analisem comprometimento e motivação articulados. Os estudos que atualmente existem têm tentado analisar os temas isoladamente, mas não ocorrem articulações teóricas e empíricas, mesmo sendo os dois temas muito próximos conceitualmente.

Na área do comportamento organizacional, os estudos sobre motivação e comprometimento organizacional procuram desvendar o que faz com que os indivíduos se diferenciem na forma como reagem e enfrentam os desafios do seu contexto de trabalho (BASTOS; PEREIRA, 1997; BERGAMINI, 1997). Por parte da empresa, aquele que está motivado e comprometido identifica-se e adere aos objetivos e aos valores da organização. Ele é capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige para ajudar a empresa a atingir os seus objetivos e a reforçar seus valores. O investimento profissional que o comprometido faz leva-o a adotar comportamentos bem particulares *vis a vis* da organização: sentimento de responsabilidade, adesão, trabalho suplementar (MEYER; ALLEN, 1997).

Meyer e Allen (1997, p. 20) propõem a multidimensionalidade que se refere tanto à forma quanto ao enfoque do comprometimento. As duas abordagens (a forma e o enfoque) foram utilizadas para construir um quadro de referência multidimensional, no qual os autores sugerem uma matriz que combina os diferentes enfoques e formas. Os

estudos sobre comprometimento realizados por Meyer e Allen (1997) baseiam-se em três formas ou enfoques de comprometimento organizacional: comprometimento afetivo, significando uma identificação e um envolvimento do empregado com a organização; comprometimento instrumental, que está associado à perda de valores com a saída do empregado da organização; comprometimento normativo, este é determinado pela vontade do empregado em permanecer na organização devido a um sentido moral. Os autores afirmam que o comprometimento existente na relação do empregado com a organização pode se manifestar nos três enfoques variando os graus. Sendo assim, um empregado pode sentir um forte apego à organização e um sentimento de obrigação em permanecer. Outro empregado pode gostar de trabalhar para a organização, mas reconhece os custos que teria em deixar a organização. E por fim, o empregado pode sentir um considerável grau de desejo, de necessidade e de obrigação em permanecer no atual emprego. Meyer e Allen (1997) sustentam que em comum a todos os conceitos propostos está a noção que o comprometimento une um indivíduo à organização.

Meyer e Allen (1997) afirmaram que quanto maior o grau de comprometimento organizacional maior será a motivação. De acordo com esta afirmação, Becker (1992) encontrou correlações entre a motivação e o comprometimento organizacional. Moraes *et al.* (1997) concluíram que as pesquisas realizadas no Brasil até o momento identificaram que as variáveis do comprometimento possuem uma correlação direta com os seguintes aspectos: tempo de serviço: quanto maior é o tempo do vínculo empregatício mais alto é o comprometimento; as oportunidades de crescimento e o desenvolvimento profissional estão diretamente ligadas ao comprometimento; na maioria das pesquisas, a autonomia e a identificação com o conteúdo do trabalho também apresentam vínculos com o comprometimento. Observa-se que, apesar de já haver indícios na literatura sobre a necessidade de verificar a correlação entre o comprometimento organizacional e a motivação, esta não se apresenta como a variável mais frequentemente associada ao comprometimento. Naquin *et al.* (2002) realizaram uma pesquisa analisando o comprometimento organizacional como independente para a aprendizagem no trabalho e a motivação como dependente, mas estes autores,

também não correlacionaram conceitos e dimensões da motivação e do comprometimento.

Em 2002, Medeiros *et al.* analisaram artigos publicados sobre o comprometimento organizacional, especialmente trinta e quatro trabalhos publicados nos Anais dos Encontros Nacionais dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPADs) no período de 1993 a 2001. Em 2004, foi realizada uma pesquisa documental por Moraes, Godoi e Batista (2005) nas publicações dos Anais dos Encontros Nacionais dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPADs), restrito ao período entre 1994 a 2003, foram encontrados 46 artigos. Essas pesquisas contribuíram para a compreensão do estado da arte das pesquisas brasileiras em comprometimento.

Uma das principais conclusões do trabalho de Medeiros *et al.* (2002) foi a constatação da amplitude da pesquisa do comprometimento no Brasil. A quantidade de pesquisas de campo realizada totalizou vinte e oito, refletindo os progressos obtidos nessa área. Além da amplitude da pesquisa brasileira acerca do comprometimento, os autores destacam sua profundidade. Detectou-se que novas formas de mensuração são necessárias, pois a pesquisa, de uma maneira geral, tem se prendido a utilização de questionários aplicados no formato escala. Medeiros *et al.* (2002) sugerem a necessidade de pesquisas com metodologias longitudinais, pois conforme os autores, questões importantes ainda não foram respondidas, tais como: “de que forma os padrões de comprometimento dos indivíduos, com a organização e com a carreira, evoluem ao longo da carreira e da vida das pessoas? Quais benefícios os empregados comprometidos conseguem ao longo da vida?” (MEDEIROS, *et al.*, 2002).

Moraes *et al.* (2004) chegaram às seguintes conclusões em sua pesquisa: conforme Medeiros *et al.* (2002) já haviam publicado, houve um crescimento substancial na publicação de artigos sobre o tema no decorrer dos anos, destacando-se os anos de 1999, 2002 e 2003. Ao observar os dados coletados, os autores concluíram que o tema tem atraído pesquisadores das mais diversas áreas da administração no sentido de desenvolver pesquisas buscando novas proposições sobre o assunto. O objetivo é de corroborar para o desenvolvimento das teorias das organizações e conseqüentemente para uma busca incessante da compreensão do fator humano; ocorreu, também, uma

predominância da pesquisa quantitativa nos estudos feitos entre o período de 1994 a 2003. Tal predominância pode ser considerada paradoxal, já que os estudos sobre o tema encontram-se em fase exploratória inicial. Entretanto, o que se tem como fundamento para as pesquisas até hoje, são os modelos quantitativos validados por autores como Meyer e Allen; percebeu-se que as estratégias utilizadas pelos estudos quantitativos (estudo de caso único ou múltiplo, pesquisa-ação, documental e ainda, estratégia não identificada). Observou-se ainda, que a maioria das pesquisas tiveram como estratégia o estudo de caso descritivo. Nestes, verificou-se que, mais especificamente no início da década, muitos artigos são essencialmente aplicação dos modelos já validados anteriormente. Pode-se, inclusive, questionar a presença de vários trabalhos de pesquisa-ação (intervenção), uma vez que o estado da arte sobre o tema não permite ainda ir além da investigação; observou-se que na última década, em relação aos modelos mais utilizados, as pesquisas dividiram-se entre Meyer e Allen e outros pesquisadores. É de fundamental importância salientar que, no decorrer dos anos, houve um crescimento explícito na utilização do modelo proposto por Meyer e Allen, preterindo-se pouco a pouco os demais modelos (Moraes *et al.*, 2004).

Com os dados das pesquisas de Medeiros *et al.* (2002) e Moraes *et al.* (2004), percebeu-se que a predominância da pesquisa sobre o comprometimento é do tipo quantitativa. Em sua grande maioria, estudos de casos descritivos estão baseados em abordagens já existentes e em modelos anteriormente validados contribuindo pouco para a construção e a compreensão explanatória do construto. Meyer e Allen são os autores mais utilizados em pesquisa nacionais. A escala desenvolvida por Meyer e Allen (1997) traz questões fechadas sobre o comprometimento organizacional e é aplicada no formato de escala de 1 a 7. O questionário inicialmente foi composto por oito questões referentes ao comprometimento afetivo, nove questões sobre o comprometimento instrumental e oito questões referentes ao comprometimento normativo. Após uma revisão, a escala de itens do comprometimento, foi reduzida e ficou com seis questões.

Souki e Pereira (2004) realizaram um estudo com as variáveis satisfação, motivação e comprometimento, sendo que não houve nenhuma articulação conceitual

ou empírica. Paillé (2004) realizou um estudo sobre a influência do comprometimento organizacional na satisfação pelo trabalho.

A motivação é considerada um processo e o seu enfoque busca descobrir como este ocorre. Partindo-se do princípio de que se trata de um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o ser humano a mobilizar a sinergia ou forças já existentes em seu interior (BERGAMINI, 2002). Os ajustes pelos quais passam as organizações, especialmente as instituições de ensino superior, que para atingirem seus objetivos na educação, necessitam contar com indivíduos que estejam cada vez mais dispostos a empregarem seus esforços para a obtenção de um desempenho cada vez melhor, tanto no que se refere ao ensino quanto à pesquisa e à extensão. Assim como, as evidências já acumuladas acerca do impacto das políticas organizacionais sobre os níveis de motivação e comprometimento justificam a relevância de esforços em uma pesquisa que procura analisar a aproximação das dimensões motivacionais do comprometimento organizacional, identificando, assim, a sua compreensão e descrevendo a heterogeneidade com que tais relações se manifestam. Este estudo, portanto, desenvolveu-se a partir da seguinte pergunta de pesquisa: *Quais as possibilidades de aproximação entre as dimensões da motivação e do comprometimento nas organizações?*

O presente trabalho foi realizado em uma Instituição Particular de Ensino Superior do Rio Grande do Sul, por meio de uma pesquisa quali-quantitativa, com estratégia de estudo caso descritivo com verificação de hipóteses.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as possibilidades de articulação entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento em um ambiente organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar os fatores e dimensões do comprometimento e da motivação dos docentes.
- Verificar o relacionamento entre as dimensões da motivação e do comprometimento;
- Identificar os processos psicológicos - identificação, submissão e internalização
- subjacentes aos fenômenos da motivação e do comprometimento.

1.3 Estrutura do trabalho

Para responder a pergunta de pesquisa e atender os objetivos propostos, o estudo foi desmembrado da seguinte maneira: inicialmente, apresenta-se a importância do estudo e suas particularidades, isto é, a introdução do tema proposto, contemplando a problemática e a justificativa do estudo, o objetivo geral e os específicos; a segunda parte do estudo apresenta os capítulos teóricos do trabalho, referindo-se ao comprometimento organizacional, suas origens, discussão conceitual, e dimensões. Em seguida, apresenta-se a discussão teórica da motivação, incluindo a sua evolução histórica e as abordagens conceituais. Na fundamentação teórica ainda elaboram-se as possibilidades de articulação entre a motivação e o comprometimento. Os capítulos posteriores referem-se à metodologia. O estudo consistiu em uma pesquisa qualitativa, com estratégia de estudo caso descritivo com verificação de hipóteses. O instrumento de coleta de dados foi constituído pela escala de 1 a 7 e para a análise dos dados utilizou-se a ferramenta SPSS 12.0, com a qual realizou-se a análise fatorial, o coeficiente da *Alpha Cronbach*, análise descritiva, e a correlação. Em seguida, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas na etapa qualitativa. Por fim, as conclusões finais, assim como sugestões para futuras pesquisas e algumas recomendações. No apêndice, segue a escala que foi aplicada aos docentes na etapa quantitativa e a transcrição das entrevistas realizadas na etapa qualitativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS ORIGENS NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

As origens dos estudos sobre comprometimento podem ser encontradas na teoria das organizações de Etzioni (1966), quando este autor realizou uma comparação entre os tipos de organizações. Ele as classifica de três maneiras diferentes (coercitivas, utilitárias e normativas), sendo que, para isso, levou em conta três critérios: o tipo de controle (poder) das organizações sobre o indivíduo; o envolvimento dos membros da organização e o os objetivos/metas organizacionais.

Para a classificação das organizações, Etzioni (1966, p. 31) utiliza inicialmente o conceito de consentimento:

o consentimento se refere tanto a uma relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a diretriz apoiada pelo poder de outro indivíduo como à orientação do subordinado em face do poder empregado. Quando dizemos *apoiado* queremos indicar que aqueles que têm poder manipulam os meios que comandam de tal forma que outros indivíduos acham recompensador o seguir a diretriz, enquanto não a seguindo incorrem em prejuízo. Nesse sentido, as relações do consentimento são assimétricas (ou “verticais”).

Partindo deste conceito, Etzioni (1966) conceitua poder como uma habilidade que um indivíduo tem para induzir ou influenciar outro a seguir diretrizes ou normas por ele apoiadas. O poder pode se diferenciar de acordo com os meios empregados pelo superior para fazer com que os subordinados o sigam. Esses meios podem ser físicos, materiais ou simbólicos. Deste modo, o autor identifica três tipos de controle: o coercivo (está baseado na aplicação de penas ou castigos ou ameaça de sanções físicas); o remunerativo (baseado no controle sobre os recursos materiais e recompensas) e o normativo (está baseado na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas).

Após a classificação quanto ao tipo de poder, Etzioni (1966) realiza uma classificação quanto à participação/envolvimento do indivíduo: alienado; calculativo e

moral. O envolvimento alienado está baseado numa relação de alienação do indivíduo em relação à organização. De acordo com Penley e Gould (1988), o envolvimento alienado representa uma ligação afetiva com a organização. Etzioni (1966) mostra que este tipo de envolvimento é típico em prisões, bases militares ou campo de concentração. O envolvimento calculativo está baseado em relações calculistas com aqueles que estão no poder; é um sistema de comprometimento baseado na troca e o envolvimento moral está baseado na internalização de normas e identificação com a autoridade e na aceitação e identificação do funcionário com as metas organizacionais.

Parsons (1937) define metas organizacionais como um estado, algo que a organização está tentando realizar. “Meta é a imagem de um estado futuro, que pode ou não ser criado” (PARSONS, 1937 *apud* ETZIONI, 1966, p. 105). Desta maneira, uma vez alcançada a meta, esta se torna parte da organização ou de seu ambiente. A meta pode ser determinada pelo exame dos processos da organização ou através da designação de pessoal.

De acordo com Etzioni (1966), as metas de uma organização podem ser classificadas conforme o sentido do exame do relacionamento entre consentimento e metas. Partindo deste ponto de vista, as metas organizacionais podem ser classificadas em três tipos: de ordem, econômicas e culturais. As organizações com metas de ordem tentam controlar os indivíduos. Essas metas objetivam impedir a ocorrência de certos eventos, em vez de produzir um objetivo ou serviço. As organizações com metas econômicas produzem artigos e serviços para a sociedade, incluindo indústrias, comércio e prestadores de serviços. As organizações com metas voltadas para a cultura geram condições para a criação e preservação de objetivos simbólicos, incluem-se universidades, igrejas e hospitais terapêuticos. As organizações com metas sociais têm por objetivo satisfazer as necessidades dos membros da sociedade, como por exemplo, os clubes sociais são considerados subtipos das organizações com metas voltadas para a cultura (ETZIONI, 1966).

Com os critérios (de ordem, econômicos e culturais) apresentados, Etzioni (1966) distingue três tipos de organizações. As organizações coercivas que são aquelas em que o principal meio de controle dos indivíduos é a coerção. Casos típicos destas organizações são os campos de concentração, instituições correcionais tradicionais e

hospitais de doenças mentais com internamento; as organizações utilitárias são aquelas, onde a recompensa é o principal meio de controle, o poder remunerativo, como salários, comissões, gratificações, condições de trabalho constituem a fonte predominante de poder. Pode-se citar como exemplo destas organizações, o operariado e pessoal de escritório; as organizações normativas são aquelas em que o poder normativo é a principal fonte de controle; apóiam-se na internalização das diretrizes aceitas como legítimas. Pode-se citar como exemplo das organizações normativas: as religiosas, as políticas, os hospitais gerais, as universidades e as associações de voluntários.

Relacionando-se os critérios de organizações, de controle, de envolvimento dos membros e das metas organizacionais, utilizados por Etzioni (1966), obtém-se uma tipologia organizacional a qual está representada no Quadro 1:

| Tipos de organizações | Tipo de controle | Envolvimento dos membros | Meta das organizações |
|-----------------------|------------------|--------------------------|-----------------------|
| Coercitivas | Força | Alienado | Ordem |
| Utilitárias | Recompensa | Calculativo | Econômico |
| Normativas | Simbólica | Moral | Cultural |

Quadro 1: Tipologia Organizacional
Fonte: Adaptado de Etzioni (1966)

Etzioni, já em 1966, fazia uma classificação sobre o envolvimento dos membros em uma organização. Mas foi apenas na década de oitenta que os estudos do comprometimento tornaram-se mais aprofundados.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA DISCUSSÃO HISTÓRICO-CONCEITUAL

As organizações foram, ao longo dos anos, tornando-se cada vez mais complexas tanto no que se refere às suas estruturas quanto aos vínculos existentes entre os indivíduos, equipes de trabalho e organizações, desta maneira os estudos sobre o comportamento humano tornam-se cada vez mais importantes, sendo estudado de maneira mais profunda. Neste momento, os estudos sobre o comprometimento adquirem maior importância. Meyer e Allen (1997) afirmam que o termo comprometimento tem evoluído conceitualmente ao longo das décadas, provocando discussões a respeito do vínculo empregado–organização.

Kanter (1968) definiu o comprometimento organizacional como pressões normativas que são internalizadas pelo indivíduo para seguir os interesses organizacionais. A autora identificou três formas de comprometimento: de coesão, de continuação e de controle.

Hrebiniak e Alluto (1972) definem o comprometimento como um fenômeno estrutural, sendo este o resultado das transações entre o indivíduo e a organização e das alterações nos benefícios adquiridos e dos investimentos realizados pelo indivíduo em sua organização ao longo do tempo.

Porter *et al.* (1974) e Mowday *et al.* (1982) afirmam que comprometimento vai além da lealdade. Envolve uma relação de bem-estar com a organização, uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si mesmo para contribuir com o sucesso organizacional. Porter *et al.* (1974) e Mowday *et al.* (1982) reconhecem a existência de duas correntes no comprometimento: a comportamental e a atitudinal.

Salancik (1977 *apud* BASTOS *et al.*, 1994, p. 32), afirma que:

as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações, existindo uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações de seu comportamento prévio.

O autor indica, ainda, três aspectos dessas ações prévias que são importantes para determinar níveis de comprometimento: (a) *volição* – a percepção de que a ação deu-se por livre escolha faz com que o indivíduo sinta-se pessoalmente responsável pelo ato; (b) *reversibilidade* – quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso implica em altos custos, maior o seu

comprometimento com determinado curso da ação; e (c) caráter público ou explícito do ato - a percepção de que pessoas próximas (família, amigos, colegas, etc.) tomam conhecimento do seu comportamento, aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

Nos anos oitenta, começaram a surgir os primeiros textos de caráter mais reflexivo sobre a investigação do comprometimento no trabalho, apontando diretrizes cujo impacto só se fez sentir anos mais tarde. Os trabalhos de Morrow (1983), Reichers (1985) e Meyer e Allen (1984) delineiam, em larga medida, os caminhos futuros da pesquisa sobre comprometimento.

Bastos (1998) afirma que o trabalho clássico de Mowday, Steers e Porter (1982) transformou-se no modelo dominante de pesquisa na área. Esta se encontrava centrada na identificação dos antecedentes do comprometimento, consolidando-se em uma estratégia de pesquisa, em suas linhas básicas; define-se pelo uso de dados quantitativos e emprego de análise estatística crescentemente sofisticadas para detectar vínculos causais entre dados coletados.

Nos anos noventa, o comprometimento passou a ser considerado um fenômeno multidimensional. Isso num momento em que a pesquisa dominante sobre o assunto ainda lidava com as características organizacionais como algo estático, mais ou menos permanente perdendo de vista o processo de mudança em si. Apenas recentemente surgiram textos que se debruçaram sobre os problemas subjacentes na relação entre mudanças organizacionais e comprometimento com o trabalho (MEYER; ALLEN, 1997; BASTOS, 1998).

Bastos *et al.* (1994) realizaram um amplo estudo sobre o conceito de comprometimento. De acordo com os autores, a origem do termo técnico, na língua inglesa, '*commitment*', tem quatro eixos de significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; a de perpetrar ou desempenhar; e a de envolver, juntar, engajar. Existem ainda, pelo menos três usos do conceito de comprometimento mais freqüentemente utilizados: o conceito de compromisso com envolvimento, descrevendo formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; o conceito de comprometimento que indica o grau de atenção, esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo, significando um estado de lealdade a

algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos; e a relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados.

A análise das definições sobre tipos de comprometimento revela dimensões de significado comuns, tais como: desejo de permanecer como membro da organização, continuar exercendo a profissão ou tarefa, sentimento de orgulho por pertencer; identificação com objetivos e valores da organização; e, o engajamento, esforço ou empenho em favor da organização, sentimento de responsabilidade em relação à organização (BASTOS *et al.*, 1994).

Sob a ótica cotidiana, os conceitos comumente encontrados de comprometimento estão relacionados a aspectos positivos e negativos, em que a ausência da idéia de “compromisso e envolvimento” reflete-se em descomprometimento do indivíduo. E também o comprometimento diz respeito a um estado de lealdade do indivíduo relativamente duradouro e que pode ser demonstrado através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos.

Tomando-se a organização como foco e como fonte de vínculo, tem-se na literatura pouca concordância sobre a definição do construto comprometimento. “Na realidade, podem ser identificadas distintas abordagens que implicam em conceituação e propostas de mensuração diferenciadas” (BASTOS *et al.*, 1994, p. 41).

Meyer e Allen (1997) afirmam que o comprometimento pode ser considerado multidimensional, tanto na sua forma quanto no seu foco. Estas duas abordagens são utilizadas para construir uma estrutura multidimensional não são incompatíveis, pode-se ter uma matriz bidimensional com diferentes formas de comprometimento e diferentes focos.

De acordo com Meyer e Allen (1991), os funcionários são vistos como tendo vários graus de comprometimento afetivo, instrumental e normativo para com a organização como um todo. Reichers (1985) descreveu primeiramente o comprometimento como uma ligação afetiva, percebeu que a ligação pode ser sentida com variação de graus. Assim, os conceitos destes autores refletem a inclusão de múltiplos componentes do comprometimento. Meyer e Allen (1997) reconhecem a natureza do complexo multidimensional do comprometimento dentro do ambiente de

trabalho e despertam a consciência sobre fato de que, tentando entender como o comprometimento dos funcionários se desenvolve, o pesquisador deve estabelecer em que forma de comprometimento está interessado.

Diversos estudos têm defendido a realização de mais investigações sobre a dimensionalidade do comprometimento organizacional (BASTOS, 1993; MEDEIROS; ALBUQUERQUE; SIQUEIRA e MARQUES, 2002; MEYER; ALLEN, 1997; MOWDAY *et al.*, 1998). No âmbito da pesquisa organizacional, o comprometimento passou a significar uma “adesão”, ou seja, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho.

Como se observa, o conceito de comprometimento é definido por outros conceitos como o de envolvimento, de identificação e de apego. Pode-se entender que são fenômenos comportamentais e atitudinais que estão voltados para a compreensão da adaptação e persistência do indivíduo na sua relação com o trabalho. Para uma melhor compreensão, faz-se necessário definir comportamento e atitude. De acordo com Stratton e Hayes (1994, p. 41) comportamento se refere aos “movimentos ou ações que uma pessoa ou animal executa. Se alguma coisa é designada como “comportamental” significa ocupar-se apenas com o aspecto observável do comportamento e não, por exemplo, com qualquer aspecto cognitivo do desempenho”. A atitude, para Stratton e Hayes (1994), é definida como uma “disposição mental” mantida por um indivíduo, afetando sua maneira de responder a eventos e organizar conhecimentos. De acordo com os autores, as atitudes, em geral, apresentam três componentes essenciais:

uma dimensão cognitiva, que compreende as crenças e racionalizações que explicam a manutenção da atitude; uma dimensão afetiva, que compreende os aspectos emocionais da atitude, como gostar, não gostar, sentimentos de aversão ou afeição; e uma dimensão conativa ou comportamental que compreende o grau de preparo do indivíduo para agir conforme a atitude que ele sustenta” (STRATTON e HAYES, 1994, p. 22) .

Meyer e Allen (1997) afirmam que os esforços realizados para esclarecer o significado de comprometimento têm tomado duas direções opostas. A primeira direção envolve tentativas de ilustrar que o comprometimento toma diferentes formas,

isto é, a natureza do comprometimento é que define a relação entre o funcionário e a organização; a segunda direção envolve esforços para distinguir entre as organizações com as quais o funcionário torna-se mais comprometido.

Além disto, os autores abordam que uma distinção tradicional do comprometimento havia sido reconhecida por Porter *et al.* (1974) e Mowday *et al.* (1982), que é o comprometimento atitudinal e o comportamental. O primeiro foca o processo pelo qual as pessoas pensam sobre seus relacionamentos com a organização, levando em consideração seus próprios valores e objetivos, já o comprometimento comportamental relata o momento pelo qual o indivíduo está passando dentro de organizações e como ele lida com isto.

Meyer e Allen (1997) argumentam que o comprometimento reflete um compromisso psicológico, que liga o funcionário à organização, mas que a natureza do compromisso pode diferir. Conforme os autores, o compromisso psicológico entre o funcionário e uma organização pode tomar três formas distintas: quando atitudes e comportamentos são adotados não porque crenças são compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas; quando um indivíduo aceita a influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória; e quando a influência é aceita porque as atitudes induzidas são congruentes com os próprios valores do indivíduo. Pode-se entender, com isso, que não existe uma única fonte de apego em relação ao trabalho e que múltiplos apegos podem aumentar a força do vínculo para com o trabalho. Reconhecendo que cada uma das três dimensões representa legitimidade na construção da conceituação de comprometimento.

Medeiros e Enders (1998) afirmam que comprometimento refere-se a uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização à disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da mesma.

Antunes e Pinheiro (1999) afirmam que o sistema de envolvimento constitui a variável independente sobre a qual a organização atua de forma deliberada através de políticas e práticas de gestão das pessoas. Já o sistema de comprometimento refere-se à variável dependente, isto é, demonstra um resultado pretendido e observável através de comportamentos de desempenho (in) desejáveis na empresa.

Para completar o entendimento dos conceitos apresentados sobre o comprometimento, serão apresentadas a seguir as dimensões do comprometimento.

2.3 DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Moraes e Correia (1998) afirmam que entre as diversas abordagens sobre o comprometimento organizacional apresentadas pela literatura, Mowday *et al.* (1982) aparecem na maioria dos estudos, e a concepção destes autores apresentam as seguintes dimensões: forte crença nos valores e objetivos da organização e aceitação deles; desejo de exercer um esforço considerável em favor da organização; forte desejo de se manter como membro da organização.

O propósito básico dos teóricos do comprometimento vem se restringindo a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores escores de produtividade.

Em seus estudos, Meyer e Allen (1997) chamavam a atenção para a natureza do vínculo de comprometimento ou, mais precisamente, para o tipo de processo psicológico que embasava a relação do indivíduo com a sua organização empregadora. Esses estudos construíram um modelo em que o comprometimento é visto como possuindo três bases: afetiva, instrumental e normativa. Dessa maneira, os estudos voltaram-se para a construção e validação de novas medidas, para a identificação de diferentes tipos de comprometimento e dos seus impactos sobre o comportamento no trabalho, originando o modelo de trabalho de Meyer e Allen (1991).

Bastos (1998) salienta que na preocupação com as bases do comprometimento, na década de 80, estavam presentes também trabalhos da equipe liderada por C. O'Reilly (O'Reilly e Chatman, 1986), cuja proposta de três bases era: internalização, identificação e submissão.

De acordo com Medeiros *et al.* (2002, p. 08), Kelman, em 1958, estabeleceu o comprometimento em diferentes componentes, distinguindo o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes: *compliance* (submissão) ou

envolvimento instrumental é aquele motivado por recompensas extrínsecas; *Identification* (identificação), refere-se ao envolvimento baseado num desejo de afiliação; *internalization* (internalização), refere-se ao envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Etzioni (1966) foi um dos primeiros autores a falar em envolvimento calculativo, posteriormente, o conceito foi retomado por Kanter (1968), que partindo do mesmo conceito, o chamou de comprometimento de continuidade, no qual os indivíduos realizam investimentos pessoais na organização ao longo de sua carreira, sendo difícil para eles deixarem a organização em outro momento. Este conceito vai ser retomado mais tarde por Staw e Salancik (1977) como comprometimento calculativo.

Os estudos de Kanter (1968) tiveram origem no conceito de controle social. De acordo com sua teoria pode-se entender que o comprometimento constitui o processo no qual interesses individuais se juntam aos padrões sociais de comportamento, sendo que estes padrões são tidos como os adequados aos interesses dos indivíduos, expressando a natureza e necessidades da pessoa.

Para Kanter (1968), os indivíduos se comprometem não apenas com as normas e padrões, mas também com outros aspectos do sistema social. As bases ressaltadas pela autora são a cognitiva, avaliativa/normativa e a gratificação emocional. Por meio disto, Kanter (1968) identificou três tipos de comprometimento:

| Tipo | Base | Princípio | Características |
|-----------------|--------------------------|----------------------------|--|
| Permanência | Cognitiva | Subordinação/ aceitação | Indivíduos agem em termos de recompensas e punições |
| Controle social | Avaliativa/ Normativa | Internalização | Comprometimento com normas, valores e convicções sociais que parecem congruentes com o seu conjunto interno de crenças |
| Coesão grupal | Gratificação emocional | Identificação | Comprometimento com relações sociais que concentram o estoque de afetividade dos indivíduos |

Quadro 02: Bases psicológicas do controle social

Fonte: Kanter (1968)

Kanter (1968) afirma que seu constructo teórico é definido pela dimensão atitudinal, conforme foi retomado posteriormente por Meyer e Allen (1997). Kanter (1968) distingue, ainda, três formas de comprometimento a partir da efetivação da publicação de uma escala de 36 indicadores do comprometimento:

- comprometimento de coesão: refere-se ao vínculo das relações sociais de uma organização realizada através de técnicas que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo;

- comprometimento de continuação: requer dos funcionários de uma organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos indivíduos deixarem a organização;

- comprometimento de controle: refere-se ao vínculo de um indivíduo às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada;

Porter *et al.* (1974) e Mowday *et al.* (1982) estudaram o comprometimento como atitudinal, sendo este caracterizado através de três componentes: identificação, envolvimento e lealdade. O componente de identificação do comprometimento atitudinal refere-se ao sentimento de orgulho do funcionário em relação à organização, ocorrendo, por parte dos funcionários a internalização das metas e valores da organização. O componente de envolvimento refere-se à absorção psicológica das

atividades para o bem da organização e o componente de lealdade refere-se ao afeto e manifesta-se como uma vontade de permanecer na organização.

Staw e Salancik (1977) estudaram o comprometimento como comportamental, enfatizando a visão de investimentos do empregado (por exemplo, tempo, amizades, pensão) na organização. Esse comprometimento é estudado por outros autores como comprometimento calculativo e refere-se a investimento que o funcionário faz resultado do seu trabalho na organização e os custos associados a ela ao deixar esta organização (MATHEWS e JARYL, 2000).

Meyer e Allen (1997) citam Becker e Billings (1993) que identificaram em seus trabalhos, diferentes modelos de comprometimento para as diversas constituições de grupo dentro de uma organização. Os autores encontraram quatro perfis diferentes:

- localmente comprometido: refere-se aos funcionários que estão ligados a seu supervisor ao trabalho de grupo;
- globalmente comprometido: refere-se a funcionários que estão ligados à administração superior e à organização como um todo;
- o comprometido: refere-se àquele funcionário que está ligado a ambos, isto é, a seu supervisor e a um grupo e também à organização como um todo;
- não comprometido: refere-se a funcionários que não estão ligados nem ao local nem ao global.

2.4 O MODELO DAS TRÊS DIMENSÕES DE MEYER E ALLEN

Meyer e Allen (1997), ao longo de suas pesquisas, perceberam que é comum entre as várias definições de comprometimento a visão de que o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e tem implicações na decisão para continuar na organização ou não. Assim, de acordo com os autores, o que difere o comprometimento são as definições de categorias, isto é, o estado psicológico descrito. Para entender melhor estas dimensões, Allen e Meyer (1990) descrevem três componentes de comprometimento:

o afetivo; *continuance* (continuidade, permanência), traduzido também como calculativo; de submissão ou instrumental e; o normativo.

Comprometimento Afetivo: é o percebido como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Meyer e Allen (1997), os funcionários com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, assim desejam. Este componente pode ser relacionado com identificação – o indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória com o grupo ou organização. No quadro abaixo, Meyer e Allen (1997) apresentam algumas definições de outros autores sobre o comprometimento afetivo:

| Definições de comprometimento organizacional com orientação afetiva. |
|--|
| A ligação de fundo individual de afetividade e emoção com o grupo. (KANTER, 1968, p. 507). |
| Uma atitude ou uma orientação em direção à organização a qual une ou liga a identidade da pessoa com a organização. (SHELDON, 1971, p. 143). |
| O processo pelo qual as metas da organização e aquelas individuais tornam-se crescentemente, integrado ou congruente. (HALL, SCHNEIDER, & NYGREN, 1970, p. 176-177). |
| Um indivíduo, com afetiva ligação com as metas e valores da organização, para o papel de alguém em relação às metas e valores, e para a organização para sua própria consideração, além do valor puramente instrumental. (BUCHANAN, 1974, p. 533). |
| A relativa força de identificação individual com o envolvimento em uma organização particular. (MOWDAY, PORTER, & STEERS, 1982, p. 27). |

Quadro 03: Definições de comprometimento organizacional afetivo.

Fonte: Meyer & Allen (1997, p. 12)

Comprometimento instrumental: é percebido como os custos associados ao deixar a organização. Segundo Meyer e Allen (1997), funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam. Este componente pode ser relacionado com a conformidade – as atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas. No quadro abaixo, sistematizado por Meyer Allen (1997) há algumas definições sobre o comprometimento instrumental:

| Definições de comprometimento organizacional baseado nos custos. |
|---|
| Proveito associado com a participação continuada e um “custo” associado com o ir embora da organização. (KANTER, 1968, p. 504). |
| Sendo o comprometimento uma herança, quando uma pessoa tem um interesse, une divergentes interesses com uma linha de atividade. (BECKER, 1960, p. 32) |
| Um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado de indivíduo organizado, transações e alterações no lado das apostas ou investimentos extras. (HREBINIAK & ALUTTO, 1972, p. 556). |

Quadro 04: Definições de comprometimento organizacional instrumental.

Fonte: Meyer & Allen (1997 p. 12)

Comprometimento normativo: está relacionado a um alto nível de comprometimento por parte do funcionário em relação à organização. Segundo Meyer e Allen (1997), os funcionários com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados. De acordo com Suliman e Iles (2000), as metas organizacionais e interesses da organização sugerem que os funcionários tenham determinados comportamentos. O comprometimento normativo é um comprometimento de obrigação. É visto, também, como uma viga da motivação e ocorre uma aproximação e aceitação dos valores e metas organizacionais (ALLEN e MEYER, 1999). No quadro abaixo, por Meyer Allen (1997) há algumas definições de outros autores sobre o comprometimento normativo:

| Definições de comprometimento organizacional baseado na obrigação ou responsabilidade moral |
|--|
| Condutas de comprometimento são socialmente aceitas, condutas/ comportamentos que excederam formalidades e/ou expectativas normativas relevante para o objeto de comprometimento. (WIENER & GECHMAN, 1977, p. 48). |
| A totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de uma maneira que encontra metas organizacionais e interesses (WIENER, 1982, p. 421). |
| O empregado comprometido considera isto moralmente correto para permanecer na companhia, apesar de tudo de quanto é o aumento de “status” ou satisfação que a firma lhe dá por anos. (MARSH & MANNARI, 1977, p. 59). |

Quadro 05: Definições de comprometimento organizacional de obrigação ou responsabilidade moral.

Fonte: Meyer & Allen (1997, p. 12)

O quadro em seqüência (quadro 06) apresenta um resumo com as três dimensões de Meyer e Allen (1991) segundo Rego e Souto (2002, p. 06):

| CATEGORIAS | CARACTERIZAÇÃO | A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE... | ESTADO PSICOLÓGICO |
|---------------------|---|---|--------------------|
| Afetivo | - Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. | ... sente que quer permanecer. | Desejo |
| Normativo | - Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização. | ... sente que deve permanecer. | Obrigação |
| Instrumental | - Grau em que o colaborador se mant m ligado   organiza o devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. | ... sente que tem necessidade de permanecer. | Necessidade |

Quadro 06: Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional
Fonte: Rego e Souto (2002, p. 03)

Meyer e Allen (1997) ressaltaram também que o comprometimento de um indivíduo com a organiza o pode refletir vários graus dos três componentes do comprometimento. A maioria das pesquisas concentra seus esforços nos enfoques afetivo, instrumental e normativo. Elas partem de um ponto em comum: da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organiza o existe e   inevitável, mas enfoques diferem apenas na forma como o vínculo se desenvolve e se mant m no ambiente organizacional.

As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1997) são de dois tipos, uma escala com 24 itens e outra revisada e reduzida com 18 itens (Meyer, Allen e Smith, 1993). As escalas são compostas por questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato Likert. Um terço dos indicadores do instrumento referem-se ao comprometimento afetivo e em seguida são os do comprometimento instrumental e comprometimento normativo. Conforme Medeiros *et al.* (2003), a principal contribui o de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento foi a operacionaliza o das teorias do comprometimento organizacional.

Após estudos, Medeiros *et al.*, em 1999, apresentam uma quarta dimensão, a afiliativa, que está ligada a um componente de vínculo emocional. Os indicadores dessa dimensão estariam em afirmações como: "*Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização*"; "*Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização*" e "*Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização*". Elas denotam a falta de vínculo indivíduo-organização, ocasionada talvez pela falta de integração ou de identificação do indivíduo com o grupo em que trabalha (MEDEIROS *et al.*, 1999, p. 6).

Com base nas dimensões apresentadas, pode-se visualizar, com o quadro 02 as diferentes dimensões estudadas por diferentes autores em épocas distintas.

| PRINCÍPIOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL | | | |
|---|--|--|---|
| KELMAN (1958) | KANTER (1968) | ETZIONI (1974) | MEYER E ALLEN (1997) |
| IDENTIFICAÇÃO - envolvimento fundamentado num desejo de afiliação | COESÃO GRUPAL - comprometimento com relações sociais que concentram o estoque de afetividade dos indivíduos. | ALIENATIVO - firmado na repressão e na coerção. (negativo). | AFETIVO - grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. (positivo) |
| INTERNALIZAÇÃO - implicação causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais. | PERMANÊNCIA - indivíduos agem em termos de recompensas e punições. | CALCULATIVO - fundamentado nas relações de troca (remuneração) que se desenvolvem entre o indivíduo e sua organização. | INSTRUMENTAL - grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. |
| SUBMISSÃO - motivada por gratificações extrínsecas | CONTROLE SOCIAL - comprometimento com normas, valores e convicções sociais que parecem congruentes com o seu conjunto interno de crenças. | MORAL ¹ - relacionado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização. Moral e ético. (positivo). | NORMATIVO - grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização. |

Quadro 07: Princípios do comprometimento organizacional: comparação entre autores

2.5 MOTIVAÇÃO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ABORDAGENS

¹ O comprometimento organizacional afetivo de Meyer e Allen, conforme Fossa de Sartoretto (2002, p. 03), datam dos trabalhos de Etzioni (1975) principalmente sobre o envolvimento moral. Mas é importante relacionar o envolvimento moral ao comprometimento organizacional normativo, por representar sentimentos referentes a normas e éticas do empregado na empresa.

Os estudos sobre motivação tiveram seu marco inicial nos anos trinta. Várias teorias, incluindo a conceituação e formulações cognitivas, emergiram. Reuniu-se uma grande quantidade de teorias e hipóteses nestas últimas quatro décadas, sendo que muitos desses enfoques partiram de estudos quantitativos. Do ponto de vista intelectual, o ser humano é compreendido como abstrato, destituído da lógica que emoldura a identidade que está presente na história de vida pessoal de cada um (BERGAMINI, 1997). De acordo com Godoi (2002) nos anos cinqüenta e sessenta, psicólogos começaram a focalizar o papel da motivação nos locais de trabalho, mais especificamente, nas áreas de satisfação e desempenho no trabalho, resultando orientações baseadas na equidade, na instrumentalidade e no estabelecimento de objetivos.

Teorias sobre a motivação têm apresentado diferenciados enfoques científicos a respeito das características e do processo de motivação. De acordo com Bergamini (1997), motivação deriva originalmente do latim *movere* que significa mover, portanto, pode-se dizer que o caráter motivacional do psiquismo humano abrange os diferentes aspectos inerentes ao processo por meio do qual o comportamento do indivíduo pode ser ativado. Bergamini (1997) afirma que, segundo Steers e Porter (1983), a motivação pode ser considerada uma cadeia de eventos baseada no desejo de redução de um estado interno de desequilíbrio baseado na crença de que certas atitudes deveriam servir a este propósito.

A motivação é estudada a partir de diferentes visões. De acordo com Osterloh e Frey (2000), as pessoas podem ser intrinsecamente motivadas assim como extrinsecamente. As teorias da motivação classificam-se em: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo têm o foco em fatores que provocam e estimulam a busca de escolha de estratégias que satisfaçam certas necessidades na busca em estado de equilíbrio (MASLOW, 2000; HERZBERG, 1967). As teorias de processo tratam, não apenas do estímulo, mas também dos fatores que dão direção para o comportamento motivado. Estas teorias têm o foco principal na psicologia, (VROOM, 1964). Godoi (2002) afirma que quando a estimulação é considerada a origem interna do processo motivacional, está se trabalhando com o conteúdo. Desta

maneira o conteúdo seria intrínseco, enquanto as análises do processo estariam ligadas à motivação extrínseca. A autora complementa afirmando que:

o que se percebe é que a própria subdivisão das teorias motivacionais em teorias do conteúdo e do processo, além de não permitir o enquadramento nítido das teorias, pouco acrescenta ao entendimento do agrupamento histórico das construções (GODOI, 2002, p. 32).

Através do desenvolvimento histórico das teorias motivacionais, procurou-se traçar uma linha cronológica, sendo que serão analisadas apenas as teorias consideradas, no campo da pesquisa da motivação, as mais importantes e que exerceram e exercem forte influência nas atuais pesquisas sobre os fenômenos motivacionais.

Filho e Araújo (2000) explicam que a teoria da expectativa de Vroom (1964) afirma que o que motiva uma pessoa a tomar uma decisão é um produto de três variáveis: valência *versus* instrumentalidade *versus* expectância. Isto é, do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade de que o esforço resultará num desempenho bem sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho será um meio para se chegar à recompensa (instrumentalidade).

De acordo com Regis e Calado (2001), a teoria de Vroom (1964) possui cinco partes principais: resultado do trabalho (coisas que a organização pode proporcionar a seus trabalhadores); valência (sentimentos dos trabalhadores acerca dos resultados); valor instrumental (grau de relação percebido entre a execução e obtenção dos resultados); expectativa (relação percebida entre o esforço e o rendimento); força motivacional (quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa motivar-se).

Maslow (2000) foi um psicólogo que afirmava que a teoria da motivação é sinônimo da teoria do comportamento. As motivações constituem as classes de determinantes do comportamento, mesmo o comportamento sendo quase sempre motivado, é, também, quase sempre determinado biológica e culturalmente ou pelo meio. O autor constrói sua teoria partindo do pressuposto de que o indivíduo é um todo integrado e organizado, e desenvolve essa idéia, ao mostrar que não se pode falar da motivação de um órgão (a boca, o estômago ou as genitais), mas apenas da motivação do indivíduo como um todo (MASLOW, 1954, p. 63 *apud* SAMPAIO, 2004).

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, uma teoria baseada na hierarquia das necessidades humanas que influenciam o comportamento, foi construída por Maslow (2000). As necessidades da Teoria da Hierarquia não possuem o mesmo valor, pois algumas são prioritárias. A hierarquia delas é constituída pelas necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de reconhecimento e necessidades de auto-realização.

As categorias que compreendem a teoria das necessidades de Maslow são sete, e não apenas cinco, como se encontram na maioria das obras, afirma Sampaio (2004). As outras duas são:

- necessidade de saber e de entender: “desejo de entender, de sistematizar, de organizar, de analisar, de procurar por relações e significados, de construir um sistema de valores” (MASLOW, 1954, p. 97 *apud* SAMPAIO, 2004, p. 06).

- necessidades estéticas: compreendem como os impulsos à “beleza, simetria, e possivelmente à simplicidade, à inteireza e à ordem” (SAMPALIO, 2004, p. 06).

Conforme a teoria de Maslow, uma vez satisfeita determinada necessidade, esta deixa de ser causa de motivação, à medida que se dá resposta às necessidades de nível mais baixo, pois, o indivíduo cria novas necessidades, e por isso, de acordo com o autor, o estado de equilíbrio nunca será alcançado.

Sampaio (2004) afirma que Maslow sustentou durante sua vida a teoria das necessidades, mas relativizou suas propostas originais com a noção de gratificação parcial e com a aceitação das possíveis diferenças de cultura. De acordo com o autor, Maslow desenvolveu uma teoria da preponderância hierárquica das necessidades, aceitando a idéia da múltipla motivação, isto é, os motivos atuam ao mesmo tempo na pessoa, influenciando-a diferentemente ao mesmo tempo. Maslow (2000) afirma que muito se fala de como esta hierarquia possui uma ordem fixa, mas finalmente isto não é tão rígido como sugere. É verdade que a maioria das pessoas com que se trabalhou parecia ter as necessidades na ordem que foi indicada. Contudo há várias exceções (MASLOW, 2000). Sampaio (2004) afirma ainda que Maslow não via a motivação dos trabalhadores como suficiente para o sucesso organizacional, e defendia que as pessoas podem realizar-se em outros espaços sociais, e não apenas no trabalho.

Lawer III (1997) escreve que para ocorrer a motivação de um funcionário são necessárias as seguintes condições: a) os funcionários precisam acreditar que com um desempenho eficaz, isto é, um comportamento específico, levará ao recebimento de uma bonificação ou aprovação dos demais; b) os funcionários precisam considerar atraentes as recompensas oferecidas; c) os funcionários precisam acreditar que um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho da organização. Nesta teoria, pode-se observar que apenas é considerada a motivação extrínseca, considerando que esta é acionada pela perspectiva de recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção e assim por diante. O esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter um bom desempenho (BEER *et al.*, 1997).

Na década de setenta, Hackman e Oldham (1974) desenvolveram uma teoria da motivação para dar suporte à intervenções organizacionais, objetivando enriquecer o conteúdo de trabalho. Nessa teoria, os autores propõem cinco características do conteúdo (variedade, identidade, significância, autonomia e *feedback*) que tornam o trabalho potencialmente motivador, pois induzem o funcionário a certos estados psicológicos (sentido para o trabalho, responsabilidade pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho). Estes estados psicológicos levam a resultados pessoais e profissionais (motivação elevada para o trabalho, desempenho de alta qualidade e muita satisfação no trabalho). A teoria proposta por estes autores tem a seguinte proposta: as características de variedade, identidade e significância levam ao estado psicológico chamado de sentido para o trabalho, apresentando como resultado pessoal e profissional a motivação elevada no trabalho; a característica de autonomia, leva ao estado psicológico de responsabilidade pelos resultados no trabalho, que geram como resultado pessoal e profissional o desempenho de alta qualidade; a característica de *feedback* gera o estado psicológico de conhecimentos dos resultados do trabalho, que tem como resultado pessoal e profissional muita satisfação no trabalho.

Outro pesquisador que estudou durante anos a motivação foi o psicólogo Herzberg (1979), ele afirma que a motivação é complexa, não é um processo unitário, abarca diferentes componentes, e que todos estudos realizados até então não

conseguiram explicar integralmente o que é a motivação. Herzberg (1997) se tornou conhecido por ser autor da teoria dos dois fatores. Nessa teoria, ele diferencia condicionamento de motivação.

Herzberg (1997) escreve um artigo abordando a maneira melhor de motivar um funcionário e se isto é ou não possível. Segundo Herzberg (1997), o comportamento de um funcionário pode ser influenciado através do condicionamento ou da motivação. O condicionamento pode ser positivo ou negativo. O negativo é muito utilizado pelas organizações, comumente, são agentes negativos externos (punições). Os instrumentos utilizados são os descontos de salários, trabalho sem remuneração, repreensões públicas, suspensões. O positivo são as recompensas, ou seja, instrumentos são os benefícios, salários, entre outros. Para Herzberg (1997), o dano deste tipo de condicionamento é interno no funcionário, e o administrador não se envolve, pois são as normas administrativas que fazem o trabalho. O condicionamento negativo engloba punições físicas e psicológicas, e o trabalhador, para não sofrê-las, age de acordo com as regras administrativas. O condicionamento positivo consiste em fornecer estímulos externos para que os trabalhadores sintam-se “motivados”, comportando-se da maneira esperada pela organização, possui o mesmo princípio do reforço positivo de Skinner.

Os estímulos externos utilizados pelas organizações, não são para modificar a personalidade funcionários, mas sim para motivá-los. São o que ele chama de fatores higiênicos. São eles: política e administração da organização, supervisão, relacionamento com superiores, condições de trabalho, salário, relações com os pares, vida pessoal, relações com subordinados, situação e segurança (HERZBERG, 1979 e 1997).

O teórico afirma que, apesar do condicionamento obter bons resultados para as organizações, esse comportamento não é o mesmo que motivação. Herzberg (1997) diz que o condicionamento não leva à motivação e sim ao movimento.

De acordo com Herzberg (1997), os fatores que levam à satisfação (motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem a insatisfação no trabalho. O oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho e o oposto da insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho. O autor afirma que os fatores de desenvolvimento ou

motivadores inerentes ao trabalho são: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e desenvolvimento. Já os fatores condicionantes de prevenção da insatisfação são os fatores higiênicos. Estes, por sua vez, não fazem as pessoas produzirem mais, mas garantem apenas a manutenção da insatisfação em grau mínimo. Essas relações podem ser visualizadas no quadro 8:

| FATORES | PRESENÇA | AUSÊNCIA |
|---------------|----------------|----------------|
| Motivacionais | Satisfação | Não-Satisfação |
| Higiênicos | Não-Satisfação | Insatisfação |

Quadro 08: Relação satisfação, insatisfação e não-satisfação
Fonte: Herzberg (1997)

Herzberg (1997) recebeu muitas críticas, sendo que algumas foram feitas por Archer (1997, p. 27), que contestou que os fatores da motivação e fatores da satisfação são utilizados como sinônimos, e não o são. Desta maneira, Archer (1997) em oposição à teoria de Herzberg, diferencia a motivação da satisfação. Archer (1997) define a motivação como sendo uma inclinação para uma ação que se origina de um motivo – necessidade -, já a satisfação é o atendimento desta necessidade ou eliminação da mesma. Quanto mais motivado estiver um indivíduo, mais baixo será o nível de satisfação associado com a necessidade em questão.

A motivação, para Archer (1997), nasce exclusivamente das necessidades humanas. Ela inicia com o surgimento de uma necessidade que vai romper o estado de equilíbrio causando um estado de tensão psicológica. Essa tensão conduz a um comportamento motivado que se direciona no sentido de satisfação dessa necessidade, sendo suscetível de restabelecer o equilíbrio homeostático. Quando a necessidade é satisfeita e se atinge o estado de equilíbrio, surgirá um novo estímulo / necessidade, que provocará novamente sua ruptura. De acordo com Bergamini (2002), nesta teoria o indivíduo possui necessidades interiores que representam a fonte de energia de seu comportamento, desta maneira, ele age em busca de fatores de satisfação que sejam capazes de evitar a sujeição a graus desagradáveis e ameaçadores de tensão.

Archer (1997) escreve ainda que Maslow tentou dizer em suas teorias que as necessidades são as únicas e verdadeiros motivadores, reconhecendo a natureza intrínseca das necessidades. O autor afirma ainda que Maslow em sua teoria

essencialmente queria dizer que: a motivação é a consequência de necessidades não-satisfeitas; somente as necessidades são motivadores do comportamento; as necessidades são intrínsecas ao indivíduo; a administração não pode colocar a motivação nos indivíduos; a administração não pode colocar as necessidades nos indivíduos; os administradores não podem motivar; os administradores só podem satisfazer ou contra-satisfazer às necessidades humanas.

A tarefa da administração não é a de motivar seus empregados, mas induzir comportamentos positivos por parte deles. O comportamento positivo pode ser induzido não pela motivação, mas através da utilização de fatores de satisfação relacionados à necessidade que serve como centro de organização do comportamento dos funcionários (ARCHER, 1997).

Estudos procuram coordenar as diversas teorias da motivação, partindo de modelos teóricos já desenvolvidos. Dentre os estudos atuais, pode-se citar o de Locke e Lathan (1994) que enfatizam pesquisas sobre motivação e incluem os seguintes aspectos: objetivos como mediadores de desempenho; os efeitos dos incentivos nas atividades; os fatores que afetam o desempenho; o relacionamento da motivação consciente e inconsciente e os efeitos do conflito de objetivos no desempenho.

Bergamini (2002) afirma que atualmente muitos administradores ainda acreditam que seja possível gerar motivação condicionando os comportamentos dos funcionários por meio de punições e prêmios. Mas, com todos os estudos científicos realizados na área, sabe-se que a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. Não existem fórmulas para motivar o indivíduo.

Quase todos os sistemas teóricos da psicologia reconhecem que todo o comportamento humano é motivado, isso significa que está subjacente a qualquer atividade. Existe sempre um conjunto de motivos de cuja influência, o indivíduo pode ou não ter consciência.

A motivação é uma energia gerada internamente nos processos de raciocínio do indivíduo, ou extrínseca, provocada por estímulo do ambiente (BERGAMINI, 1997). As necessidades humanas são consequência da natureza intrínseca do indivíduo. A motivação intrínseca está relacionada com a autodeterminação ou liberdade de controle, sendo definida em alguns estudos como o desempenho de uma atividade sem

nenhuma recompensa, a não ser o prazer direto com a própria atividade (TANG, KIM e TANG, 2002 *apud* GODOI 2002). A motivação extrínseca como o próprio nome diz, é a motivação que vem de fora, para atingir os objetivos ou valores pessoais deve haver uma recompensa, a intenção é o benefício.

Deci *et al.* (1991) apresentam quatro tipos de motivação extrínseca, que ficam próximos do conceito de internalização: a regulação externa (refere-se ao comportamento inicial, externo ao indivíduo); a regulação introjetada (está baseado na internalização de regras, mediante recompensas); a regulação identificada (ocorre quando a pessoa valoriza o comportamento e o aceita) e a regulação integrada (é um processo integrado com a percepção do eu, no qual as identificações são reciprocamente assimiladas por outros valores, necessidades e identidades do indivíduo. É a forma mais desenvolvida de motivação extrínseca, na qual ocorre a auto-determinação).

É importante observar que a motivação intrínseca diferencia-se da regulação integrada, pois esta é caracterizada pela importância pessoal da atividade para um resultado esperado. A motivação intrínseca, é por sua vez, caracterizada pelo interesse do indivíduo na própria atividade (GODOI, 2002).

Além da motivação intrínseca, Deci *et al.* (1991) citam o processo de internalização que ocorre quando o indivíduo transforma a regulação por contingências externas em regulação por processos internos, isto é, o indivíduo incorpora os mecanismos externos de controle.

Pode-se diferenciar a motivação intrínseca da internalização. Quando o valor de uma atividade é internalizado, os indivíduos não se tornam mais interessados pela atividade ou mais intrinsecamente motivados para a realização desta, mas tornam-se mais dispostos a realizar devido a seus valores pessoais (DECI *et al.*, 1991). De acordo com Godoi (2002) a motivação intrínseca refere-se à valorização, ao gosto pela realização da tarefa. A internalizada é o reencontro com valores pessoais viabilizado pela tarefa que ocorre no processo extrínseco, que é a internalização.

Partindo dos conceitos apresentados, considera-se inadequado e incorreto afirmar que se possa motivar quem quer que seja. O que se pode fazer para manter os

indivíduos motivados é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação para tais necessidades.

2.6 O FENÔMENO MOTIVACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: POSSIBILIDADES DE ARTICULAÇÃO

Os estudos em relação ao comprometimento organizacional e motivação mostraram vínculos conceituais em relação as suas dimensões, fator que favoreceu a presente pesquisa.

No quadro 09 observa-se, portanto, a associação hipotética teórica, ou seja, de que as dimensões do comprometimento e da motivação são constituídas pelos mesmos processos psicológicos.

| MOTIVAÇÃO | PROCESSOS PSICOLÓGICOS | COMPROMETIMENTO |
|---------------|------------------------|-----------------|
| Internalizada | Internalização | Normativo |
| Extrínseca | Submissão | Instrumental |
| Intrínseca | Identificação | Afetivo |

Quadro 09: Processos psicológicos inerentes à motivação e ao comprometimento

Vallerand (1993) define a motivação como uma construção de forças internas e externas. A motivação intrínseca é definida pela participação em atividades porque o próprio indivíduo deseja. A motivação extrínseca é descrita pela realização de uma atividade para obter recompensas ou punição. As atitudes de funcionários são freqüentemente relacionadas com a satisfação pelas condições de trabalho, envolvimento, ou comprometimento. Em particular, o comprometimento organizacional é definido como um laço que os funcionários sentem em relação às organizações em que trabalham (MATHIEW *et al.*, 2001).

A motivação intrínseca surge de uma necessidade do próprio indivíduo. Ele realiza por prazer, ocorre através do processo psicológico de identificação, que é o processo do comprometimento afetivo, isto é, o indivíduo torna-se motivado ou comprometido para estabelecer ou manter uma relação satisfatória porque se identifica com aquilo, é sua vontade (MEYER e ALLEN, 1997). Deci *et al.* (1991) afirmam que a motivação intrínseca faz com que o indivíduo deseje buscar e superar desafios.

O processo psicológico de identificação que ocorre no comprometimento afetivo, pode-se dizer que é muito próximo do processo que ocorre na motivação intrínseca, a qual é caracterizada pelo interesse do próprio indivíduo na atividade, um sentimento interno.

Godoi (2002) afirma que a diferença existente entre a motivação intrínseca e internalizada é que na motivação intrínseca os indivíduos realizam as atividades pela valorização e pelo gosto pela atividade. Na motivação internalizada ocorre um reencontro com valores pessoais viabilizado pela tarefa.

A motivação extrínseca é a incorporação de estímulos externos através do condicionamento (BERGAMINI, 1997). O condicionamento, de acordo com Skinner

(1972), é conhecido como condicionamento respondente, é aquele que o comportamento é reflexo, o organismo responde automaticamente a um estímulo; condicionamento operante, é fortalecido ou enfraquecido pelos eventos que seguem a resposta. “O comportamento respondente é controlado por seus antecedentes e o comportamento operante é controlado por suas conseqüências” (REESE, 1966 *apud* FADIMAN, 1986, p. 194). Ela passa pelo processo psicológico de submissão, que é o mesmo processo do comprometimento instrumental, no qual as atitudes e comportamentos não são adotados porque as crenças são compartilhadas, mas pelo condicionamento, simplesmente para ganhar recompensas específicas, pela satisfação (MEYER e ALLEN, 1997).

Partindo-se da explanação teórica realizada pode-se entender que motivação internalizada é a incorporação de mecanismos externos (DECI *et al.*, 1991). Além disso, passa pelo processo psicológico de internalização, que é o mesmo processo do comprometimento normativo, isto é, a influência e a satisfação são aceitas porque as atitudes induzidas e condutas são congruentes com os valores pessoais do indivíduo (MEYER e ALLEN, 1997). De acordo com Ryen *et al.* (1992), a internalização é o processo pelo qual o indivíduo primeiramente adquire crenças, comportamentos ou atitudes regulados de origem externa, e progressivamente transforma essas regulações em atributos pessoais, valores ou estilos. Godoi (2002) afirma que o processo de internalização é contínuo e sistemático, desta maneira, não se pode identificar o local exato de causalidade.

É importante observar que tanto o processo de internalização descrito por autores da motivação, quanto o processo de internalização descrito por pesquisadores do comprometimento partem do mesmo conceito. O indivíduo aceita e transforma regulações externas em internas.

3 METODOLOGIA

A ciência social é hoje e tem sido desde sua origem uma ciência multiparadigmática, isto é, existem múltiplos modos globais de contemplar e conceituar a realidade social. As teorias são a base dos estudos de pesquisas e devem ser o pensamento de como formal são os eventos, expressando o caminho para permitir sua investigação, confirmação e verificação (BLACK, 1999). A teoria é baseada na reunião das evidências de pesquisas qualitativas, pesquisas quantitativas e pesquisas qualitativas e quantitativas (BERICAT, 1998; BLACK, 1999).

Com o objetivo de atingir os objetivos da pesquisa desenvolveu-se a seguinte estratégia de pesquisa de campo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se pretende realizar, sendo que é a natureza do problema ou seu nível de aprofundamento que, de fato, determina a escolha do método (BLACK, 1999). Esta pesquisa, devido ao nível de seu aprofundamento e aos objetivos o método utilizado foi de uma pesquisa quali-quantitativa em relação a um mesmo objeto de estudo.

De acordo com Black (1999) a pesquisa quantitativa é baseada na coleção de dados de amostras representativas de uma população por muitas variáveis, enquanto a pesquisa qualitativa persegue muitos sujeitos, mas investigando com profundidade.

Kaplan (2005) afirma que a pesquisa quantitativa pode ocorrer dentro do método hipotético-dedutivo e objetiva, por meio do desenvolvimento de hipóteses, verificar e mensurar as proposições. A pesquisa qualitativa possui o ambiente natural como fonte direta de seus dados. Seus pesquisadores estão preocupados com o processo e não simplesmente com resultados. Eles analisam os dados indutivamente, sendo que o significado é a preocupação essencial desta abordagem (TRIVINOS, 1987).

O método qualitativo difere do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo da análise de um problema, o método qualitativo não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. A

abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do pesquisador, justifica-se, sobretudo, por uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999). Chizzoti (2003) explica que as pesquisas quantitativas antecipam a mensuração de variáveis predeterminadas, buscando averiguar sua influência sobre outras variáveis. Desta maneira, existem problemas que podem ser investigados por meio da metodologia quantitativa, e há outros que exigem diferentes enfoques e, conseqüentemente, uma metodologia de conotação qualitativa, assim como há problemas que exigem uma metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa.

A primeira etapa da pesquisa foi a quantitativa, objetivando verificar e validar as hipóteses de pesquisa assim como os objetivos da pesquisa. As hipóteses desenvolvidas permitiram realizar a análise dos dados no sentido de aceitar ou rejeitar tentativas.

Após decidir sobre a pergunta de pesquisa e especificar um conjunto de hipóteses, o próximo passo é considerar as estratégias possíveis para resolver a adequabilidade destas (BLACK, 1999). A estratégia utilizada foi o estudo de caso único descritivo. De acordo com Yin (2001, p. 19), “cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais e afetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos”. O estudo de caso é uma das várias maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. É utilizado em muitas situações, tais como em: política, ciência política e pesquisa em administração pública; sociologia e psicologia comunitária; estudos organizacionais e gerenciais. Yin (2001) define que o estudo de caso realiza uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como, processos administrativos e organizacionais; ciclos de vida individuais; dentre outros.

Merriam (1998) ressalta que os estudos de caso são mais freqüentemente qualitativos. O estudo de caso é utilizado para obter uma compreensão em profundidade da situação e dos significados envolvidos. Além disto, um dos objetivos da

pesquisa realizada foi a correlação das variáveis da motivação com as variáveis do comprometimento.

Para a verificação das hipóteses a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação na coleta de dados e no tratamento deles por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como média e desvio padrão, até as mais complexas como o coeficiente de correlação. Para completar o processo, na etapa qualitativa da pesquisa, utilizou-se um roteiro semi-estruturado, pretendeu-se identificar a presença dos processos psicológicos subjacentes aos discursos dos entrevistados.

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior de grande porte. O período de verificação do estudo foi o correspondente a maio de 2005 e julho de 2005.

Em fevereiro de 2005, realizou-se o primeiro contato com a instituição, no mesmo mês foi encaminhada à pró-reitoria de pesquisa a solicitação formal para a realização da pesquisa. No mês de março, a comissão de análise da Instituição solicitou a explicação verbal dos objetivos da pesquisa assim como a explicação do instrumento da pesquisa quantitativa. No mês de maio, a pró-reitoria concedeu a autorização formal para a realização da pesquisa. Em seguida iniciou-se o contato com os diretores dos cursos da Instituição, objetivando a apresentação da pesquisa e início da mesma. Neste mesmo momento, a pró-reitoria encaminhou por e-mail aos diretores dos cursos uma apresentação e autorização formal da pesquisa, solicitando a participação de todos na pesquisa.

A coleta de dados correspondeu à população de professores da instituição, de acordo com Richardson (1999), a população é o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar. É necessário compreender que cada membro de uma população denomina-se de elemento, e quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população a que pertencem, fala-se de amostra. Desta maneira, pode-se compreender que amostra é qualquer subconjunto da população e amostragem é o processo de colher amostras de uma população.

A aplicação da escala ocorreu nos cursos de Arquitetura, Geografia, Pedagogia, Matemática, Letras, Serviço Social, Economia, Artes Visuais, Comunicação Social, Química, Engenharia Química, Engenharia de Plásticos, Teologia, Engenharia Mecânica, Ciências Contábeis, Administração e Direito. É importante salientar, que foram realizados contatos com diretores de cursos, sendo que apenas os cursos acima citados aceitaram participar da pesquisa.

Foram distribuídos 419 instrumentos, mas apenas 193 professores responderam, os outros nem devolveram o instrumento. Quanto às condições de aplicação da escala com os professores, esta se deu de maneira direta, isto é, entregou-se pessoalmente a escala ao docente; e indireta onde se entregou para a coordenação do curso, ou para a secretária do curso, as quais repassaram o instrumento aos docentes. O retorno dos instrumentos se deu através da secretária de cada curso. Em relação aos professores que são lotados em mais de um curso, estes participaram apenas uma vez da pesquisa, definindo, eles próprios qual o curso que eles estavam representando.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A etapa quantitativa objetivou mensurar as dimensões variáveis da motivação e do comprometimento organizacional. Para a coleta de dados da etapa quantitativa foi aplicada uma escala, a redação dos itens para a escala pode ser um processo difícil, pois ele possui características relevantes para os aspectos que está se tentando medir (HAYES, 2001).

A escala foi construída com bases em conceitos teóricos e da seguinte maneira: a variável motivação foi desmembrada em três dimensões: a motivação intrínseca, extrínseca e internalizada. A elaboração da escala da dimensão da motivação extrínseca foi baseada em fatores higiênicos presentes na teoria de Herzberg (1976). Na construção da escala, houve a exclusão de alguns fatores e condensação de outros. Estes foram julgados os mais relevantes para o objetivo do trabalho. Os três fatores utilizados foram: política e administração da empresa; relações interpessoais; condições de trabalho, de salário e benefícios. Para a elaboração das afirmações referentes à motivação internalizada baseou-se no conceito apresentado por Deci *et al.* (1991) e Godoi (2002). E para a elaboração das perguntas referentes à motivação

intrínseca baseou-se no questionário de Vollmeyer e Rheinberg (2000) que trabalharam com quatro fatores: confiança de domínio; desafio; medo da incompetência e interesse. Excluiu-se o fator de confiança de domínio, pois este conceito é associado à motivação intrínseca apenas por alguns autores, como Deci *et al.* (1991) e excluiu-se também o fator medo de incompetência por este ser negativo. Dessa maneira, optou-se por trabalhar com os fatores de desafio e interesse. Seguem no quadro os 16 itens referentes à motivação.

| | |
|---|--|
| E X T R Í N S E C A | 01. As políticas administrativas da instituição têm influência na realização das minhas atividades. |
| | 02. A administração da instituição é justa. |
| | 03. O relacionamento com os superiores leva-me a trabalhar com mais empenho. |
| | 04. As atitudes dos superiores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho. |
| | 05. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades. |
| | 06. O salário e benefícios que recebo são justos. |
| I N T R Í N S E C A | 07. Minhas atividades são um real desafio para mim. |
| | 08. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso. |
| | 09. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades. |
| | 10. Depois de ter lido a instrução do meu trabalho, parece-me que ele se tornou mais atrativo para mim. |
| | 11. Gosto de enigmas e quebra-cabeças. |
| | 12. Eu desempenharia minhas atividades com prazer até nas minhas horas de folga. |
| I N T E R N A L I Z A D A | 13. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus objetivos pessoais. |
| | 14. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus valores pessoais. |
| | 15. Interesse-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho. |
| | 16. Identifico-me com os valores e políticas da instituição. |

Quadro 10: Escala de mensuração da motivação

Para a coleta de dados sobre a variável comprometimento, foi utilizado o modelo de Meyer e Allen (1997) que mede o comprometimento a partir de três dimensões: normativo, instrumental e afetivo. Nas questões 03, 04, 06 e 14 optou-se pela inclusão

de negrito destacando a negatividade dos itens. Esta medida foi tomada porque estas questões sofrem inversão em suas respostas, isto se deve ao fato das perguntas possuírem uma tendência a respostas positivas, podendo haver uma distorção por parte do respondente (DE VELLIS, 2003).

Seguem no quadro os 19 itens referentes a comprometimento organizacional.

| | |
|--|--|
| A F E T I V O | 01. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta instituição. |
| | 02. Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus próprios. |
| | 03. Eu não me sinto como parte da família desta instituição. |
| | 04. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição. |
| | 05. Esta instituição tem muito significado pessoal para mim. |
| | 06. Eu não tenho um forte sentimento de pertinência à minha instituição. |
| I N S T R U M E N T A L | 07. Seria muito duro para eu deixar a minha instituição agora, mesmo se eu quisesse. |
| | 08. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar a minha instituição no momento. |
| | 09. Hoje, permanecer com minha instituição é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo. |
| | 10. Eu acredito que eu tenho muito poucas opções a considerar se eu deixar esta instituição. |
| | 11. Uma das conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis. |
| | 12. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta instituição é que deixá-la poderia requerer um sacrifício pessoal considerável, outra instituição pode não igualar o conjunto de benefícios que eu tenho aqui. |
| | 13. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar. |
| N O R M A T I V O | 14. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu empregador atual. |
| | 15. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha instituição agora. |
| | 16. Eu me sentiria culpado se deixasse a minha instituição agora. |
| | 17. Esta instituição merece minha fidelidade. |
| | 18. Eu não deixaria minha instituição imediatamente porque eu tenho um sentimento de obrigação com as pessoas. |
| | 19. Eu devo muito a minha instituição. |

Quadro 11: Escala de mensuração do comprometimento organizacional
Fonte: Meyer e Allen (1997)

No apêndice 01 consta a escala formulada que foi aplicada aos docentes da Instituição e no apêndice 02 a transcrição das entrevistas realizadas.

A técnica de coleta de dados na etapa quantitativa foi a aplicação de uma escala de concordância de 1 a 7 (DE VELLIS, 2003). Cada item da escala utilizada se classificou ao longo de um contínuo de concordância de 1 a 7 (forte concordância e forte discordância) e os resultados obtidos foram analisados estatisticamente pelo programa SPSS.

A partir da análise dos resultados obtidos na etapa quantitativa foi realizada a etapa qualitativa, na qual a coleta e análise de dados foram através de uma entrevista focalizada, com roteiro semi-estruturado, baseando-se em conceitos teóricos sobre a motivação intrínseca, extrínseca e internalizada; processos psicológicos de identificação, submissão e internalização; e comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Estas entrevistas foram feitas em uma amostra que foi escolhida conforme acessibilidade, isto é, vários professores foram procurados pessoalmente pela pesquisadora, que os convidou para participarem da pesquisa, expondo os objetivos da mesma, aqueles que aceitaram foram entrevistados na sala de coordenação do curso ao qual pertencem, as entrevistas duraram em média trinta minutos.

Os dados coletados foram analisados através da técnica de categorização simples (GODOI e BALSINI, 2004), buscando-se por meio de uma análise conjunta dos fundamentos teóricos e empíricos identificar os processos psicológicos presentes nos discursos.

Em relação à coleta de dados da pesquisa qualitativa, as decisões técnicas utilizadas estão amarradas à base epistêmica, ao quadro teórico que define o objeto de estudo e à metodologia de pesquisa. Os elementos técnicos constituem a construção final do delineamento da pesquisa, cujas características já estão esboçadas desde o princípio.

Uma das decisões metodológico-técnicas presentes no trabalho de investigação qualitativa é a decisão amostral, isto é, quem, quantos, quantas vezes entrevistar, estas são perguntas inevitáveis e que não possuem fórmulas estatísticas, Valles (1997) afirma que não existe a disposição do pesquisador qualitativo, fórmulas matemáticas,

de cálculo, tamanho amostral, níveis de confiança, erro amostral ou cálculos de variância.

A definição amostral durante o processo do estudo, sem a preocupação estatística, atribui a flexibilidade ao entrevistador, sendo que este toma como base o desenvolvimento teórico do trabalho. A evolução das compreensões teóricas que dão consistência ao tema é o critério que orienta o trabalho de campo.

Dentro da pesquisa qualitativa, existe uma grande variedade de técnicas de entrevista; Valles (1997) as agrupou em: entrevistas em profundidade, biográficas e em grupo. Aqui será tratada a entrevista em profundidade como sinônimo de entrevista qualitativa (GODOI, 2001), pois as biográficas e em grupo não serão descritas por não estarem presentes no delineamento metodológico deste estudo.

Valles (1997) trata a entrevista em profundidade como sinônimo da entrevista aberta. Já Sierra (1998), posiciona a entrevista em profundidade como um tipo de entrevista qualitativa (ou aberta), distinguindo a entrevista focalizada como outro tipo de entrevista. O autor afirma que a entrevista em profundidade e a entrevista focalizada são fundamentadas sobre a mesma estrutura instrumental no momento de operacionalizar o trabalho de campo, diferenciando-se na estratégia utilizada pelo pesquisador.

Na entrevista focalizada, existe um tema ou foco de interesse pré-determinado que orienta a conversação e atua como parâmetro na seleção dos entrevistados. Já a entrevista em profundidade é um tipo de entrevista na qual o objeto de investigação está constituído pela vida, experiências, idéias, valores e estrutura simbólica do entrevistado, ela pretende construir um quadro geral e dinâmico da configuração vivencial e cognitiva do sujeito (SIERRA, 1998). A entrevista utilizada nesta pesquisa é a entrevista focalizada que vai buscar identificar os processos psicológicos existentes nos discursos dos entrevistados, entretanto, como uma declarada orientação temática.

Antes de iniciar a entrevista realizou-se um acordo entre entrevistador e entrevistado, Sierra (1998) ressalta a função essencial do entrevistador, no sentido de que ele é o transmissor de interesses, confiança, familiaridade. Na situação de entrevista, ocorreu um acordo inicial, uma espécie de contrato, o entrevistador se comprometeu com o entrevistado nos seguintes pontos: motivos e intenções da

pesquisa; para que será utilizado o material e a liberação do entrevistado para o entrevistador utilizar o material.

Para a realização da entrevista, utilizou-se um roteiro semi-estruturado e um gravador, sendo este utilizado mediante a autorização do entrevistado. De acordo com Sierra (1998) o gravador auxilia muito o entrevistador que foca toda sua atenção sobre o entrevistado, não necessitando preocupar-se em realizar anotações.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para o processo de análise dos dados da etapa quantitativa, utilizou-se o programa SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 12.0 pra *Windows*.

A análise quantitativa foi realizada da seguinte maneira:

1. Análise de Confiabilidade do instrumento: foi calculada através do Alpha de Cronbach;
2. Análise fatorial – comunalidade: foi realizada objetivando explicar a dimensionalidade do problema em estudo.
3. Estatística descritiva: foram calculadas a média e o desvio padrão, por item e por fator.
4. Correlação: a análise de correlação fornece informações básicas sobre a natureza dos problemas a serem encontrados, indicando nitidamente o grau de relação entre as variáveis.

3.5 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

Observando-se a pergunta de pesquisa - *Quais as possibilidades de aproximação entre as dimensões da motivação e do comprometimento nas organizações?* - formulou-se as seguintes hipóteses para a pesquisa quantitativa:

H1 – quanto maior o grau de motivação internalizada, maior o comprometimento normativo.

H2 – quanto maior o grau de motivação extrínseca, maior o comprometimento instrumental.

H3 – quanto maior o grau de motivação intrínseca, maior o comprometimento afetivo.

Já a etapa qualitativa da pesquisa, buscou compreender nos discursos dos entrevistados a presença dos processos psicológicos de identificação, submissão e internalização.

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO

Análise de confiabilidade de instrumentos nasceu no campo da Psicometria, mas é amplamente utilizada na administração. Utiliza-se este tipo de análise quando se pretende mensurar o quão confiável é um instrumento (conjunto de itens) no que diz respeito à mensuração de um conceito não diretamente mensurável. O coeficiente *Alpha de Cronbach* está baseado na correlação entre os itens que supostamente medem um mesmo conceito.

Neste trabalho foi calculado o coeficiente *Alpha Cronbach* que mede a confiabilidade, de forma geral, pode-se afirmar que o instrumento conseguiu mensurar os fatores que estava propondo.

De acordo com Hair *et al.* (1998, p. 88) o coeficiente *Alpha de Cronbach* é uma medida da confiabilidade de escalas no intervalo de 0 até 1. Valores da faixa de 0,60 até 0,70 estão no limite inferior da aceitabilidade.

Os resultados a seguir relacionam-se à análise de confiabilidade geral do *Alpha Cronbach*, dos fatores de comprometimento organizacional calculados no programa SPSS 12.0.

Tabela 01 - Coeficiente de *Alpha Cronbach* do comprometimento organizacional

| Comprometimento Afetivo | | Comprometimento Instrumental | | Comprometimento Normativo | |
|--------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
| <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens | <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens | <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens |
| 0,8544 | 6 | 0,7097 | 7 | 0,7498 | 6 |

Fonte: dados empíricos

O coeficiente *Alpha* foi considerando satisfatório, de acordo com Nunnally (1996). A análise de *Alpha de Cronbach* mostrou que a mensuração das três dimensões de comprometimento está dentro do limite de confiabilidade adequado.

Com o objetivo de melhorar o *Alpha*, foram retirados alguns itens e o coeficiente do *Alpha de Cronbach* final ficou:

Tabela 02 - Coeficiente de *Alpha Cronbach* do comprometimento organizacional para fatores extraídos pela análise fatorial

| Comprometimento Afetivo | | Comprometimento Instrumental | | Comprometimento Normativo | |
|--------------------------|-----------------|------------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
| <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens | <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens | <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens |
| 0,8544 | 6 | 0,7377 | 5 | 0,7865 | 5 |

Fonte: dados empíricos

É importante ressaltar que, em relação ao comprometimento instrumental, embora o coeficiente de *Alpha* com 7 itens possuiu uma confiabilidade de 0,7097, ao considerar a exclusão dos itens 1 e 7, ou seja, itens 23 e 29 da escala de mensuração, (*Seria muito duro para mim deixar a minha empresa agora, mesmo se eu quisesse. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.*) a confiabilidade passou para 0,7377. Em relação ao comprometimento normativo embora, o coeficiente de *Alpha* com 6 itens possuiu uma confiabilidade de 0,7497, ao considerar a exclusão do item 1 ou seja, o item de número 30 da escala de mensuração, (*eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu emprego atual.*), a confiabilidade passou para 0,7865. Em relação ao comprometimento afetivo nenhum item foi excluído.

Segue a análise geral do coeficiente de *Alpha Cronbach* da motivação, calculado no programa *SPSS 12.0 for Windows*.

Tabela 03 - Coeficiente de *Alpha Cronbach* da motivação

| Motivação Intrínseca | | Motivação Internalizada | | Motivação Extrínseca | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens | <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens | <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens |
| 0,6225 | 6 | 0,5264 | 4 | 0,7008 | 6 |

Fonte: dados empíricos

Com o objetivo de melhorar o *Alpha*, foram retirados alguns itens e o coeficiente do *Alpha de Cronbach* final ficou:

Tabela 04: Coeficiente de *Alpha Cronbach* da motivação para fatores extraídos pela análise fatorial

| Motivação Intrínseca | | Motivação Internalizada | | Motivação Extrínseca | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens | <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens | <i>Alpha de Cronbach</i> | Número de Itens |
| 0,6672 | 3 | 0,7398 | 2 | 0,7827 | 4 |

Fonte: dados empíricos

É importante ressaltar que em relação à motivação intrínseca, embora, o coeficiente de *Alpha* com 6 itens possuiu uma confiabilidade de 0,6225 ao considerar a exclusão dos itens 4, 5 e 6, ou seja as questões 10,11 e 12 da escala (*Depois de ter lido a instrução do meu trabalho, parece-me que ele se tornou mais atrativo para mim. Gosto de enigmas e quebra-cabeças. Eu desempenharia minhas atividades com prazer até nas minhas horas de folga.*), a confiabilidade passou para 0,6672. Em relação à motivação internalizada, embora, o coeficiente de *Alpha* com 4 itens possuiu uma confiabilidade de 0,5264, ao considerar a exclusão dos itens 3 e 4 ou seja, os itens-15 e 16 da escala de mensuração, (*Interesso-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho. Identifico-me com os valores e políticas da instituição.*), a confiabilidade passou para 0,7398. Já em relação à motivação extrínseca, o coeficiente de *Alpha* com 6 itens possuiu uma confiabilidade de 0,7008, ao considerar a exclusão dos itens 1 e 6 ou seja, as perguntas de número 1 e 6 da escala de mensuração, (*as políticas administrativas da instituição têm influência na realização das minhas atividades. o salário e benefícios que recebo são justos.*), a confiabilidade passou para 0,7827.

4.2 ANÁLISE FATORIAL (COMUNALIDADE)

A análise fatorial reduz a dimensionalidade do problema em estudo. A comunalidade ajuda a conhecer qual o percentual de informação de cada variável que foi preservado. Comunalidade, de acordo com Hair *et al.* (1998, p. 88) é a proporção de informação da variável que foi preservada pelos fatores.

Optou-se por ficar com comunalidade maiores que 40% porque, de acordo com Stevens (1992), apenas as cargas fatoriais superiores a 0,40 devem ser consideradas.

Segue a análise fatorial do comprometimento.

Tabela 05 - Proporção de informação preservada em cada variável (comunalidades) do Comprometimento

| <i>Itens</i> | <i>Comunalidade</i> | |
|---|---------------------|----------|
| 17. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta instituição. | 59,8% | |
| 18. Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus próprios. | 51,3% | |
| 19. Eu não me sinto como parte da família desta instituição. | 59,7% | |
| 20. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição. | 74,9% | |
| 21. Esta instituição tem muito significado pessoal para mim. | 46,6% | |
| 22. Eu não tenho um forte sentimento de pertencimento à minha instituição. | 63,4% | |
| 23. Seria muito duro para eu deixar a minha instituição agora, mesmo se eu quisesse. | 40,8% | |
| 24. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar minha instituição no momento. | 43,4% | |
| 25. Hoje, permanecer com minha instituição é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo. | 52,5% | |
| 26. Eu acredito que eu tenha muito poucas opções a considerar se eu deixar esta instituição | 68,2% | |
| 27. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis. | 67,5% | |
| 28. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta instituição é que deixa-la poderia requerer | 53,3% | |
| 29. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar. | 12,4% | Excluída |
| 30. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu emprego atual | 26,3% | Excluída |
| 31. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha instituição agora | 53,5% | |
| 32. Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora. | 55,3% | |
| 33. Esta instituição merece minha fidelidade. | 57,7% | |
| 34. Eu não deixaria minha instituição imediatamente porque eu tenho sentimento de obrigação com as pessoas. | 41,1% | |
| 35. Eu devo muito a minha instituição, | 66,4% | |

Fonte: dados empíricos

Foi realizada uma nova Análise Fatorial, excluindo os itens de baixa comunalidade, e os resultados foram:

Tabela 06 - Proporção de informação preservada em cada variável (Comunalidades) - Análise Fatorial Final - Comprometimento

| <i>Itens</i> | Comunalidade |
|---|---------------------|
| 17. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta instituição. | 59,6% |
| 18. Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus próprios. | 53,0% |
| 19. Eu não me sinto como parte da família desta instituição. | 67,3% |
| 20. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição. | 80,5% |
| 21. Esta instituição tem muito significado pessoal para mim. | 47,6% |
| 22. Eu não tenho um forte sentimento de pertencimento à minha instituição. | 60,8% |
| 23. Seria muito duro para eu deixar a minha instituição agora, mesmo se eu quisesse. | 41,8% |
| 24. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar minha instituição no momento. | 43,3% |
| 25. Hoje, permanecer com minha instituição é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo. | 53,4% |
| 26. Eu acredito que eu tenha muito poucas opções a considerar se eu deixar esta instituição | 71,6% |
| 27. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis. | 70,3% |
| 28. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta instituição é que deixa-la poderia requerer | 48,7% |
| 31. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha instituição agora | 50,2% |
| 32. Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora. | 54,4% |
| 33. Esta instituição merece minha fidelidade. | 57,8% |
| 34. Eu não deixaria minha instituição imediatamente porque eu tenho sentimento de obrigação com as pessoas. | 43,2% |
| 35. Eu devo muito a minha instituição, | 66,6% |

Fonte: dados empíricos

No total, foram excluídos dois itens, sendo um do comprometimento instrumental e um do comprometimento normativo. No comprometimento instrumental foi excluído o item 07, referente ao item 29 (*Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.*) e do comprometimento normativo foi excluído o item 01, referente ao item 30 (*Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu emprego atual.*).

Segue inicialmente a análise fatorial da motivação.

Tabela 07- Proporção de informação preservada em cada variável (Comunalidades) da Motivação

| <i>Itens</i> | <i>Comunalidade</i> | |
|---|---------------------|----------|
| 1. As políticas administrativas da instituição têm influência na realização das minhas atividades | 25,6% | Excluída |
| 2. A administração da instituição é justa. | 58,9% | |
| 3. O relacionamento com os superiores leva-me a trabalhar com mais empenho | 51,6% | |
| 4. As atitudes dos superiores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho. | 69,0% | |
| 5. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades. | 50,4% | |
| 6. O salário e benefícios que recebo são justos. | 42,1% | |
| 7. Minhas atividades são um desafio real para mim. | 49,2% | |
| 8. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso. | 61,8% | |
| 9. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades | 45,0% | |
| 10. Depois de ter lido a instrução do meu trabalho, parece-me que ele se tornou mais atrativo para mim. | 42,2% | |
| 11. Gosto de enigmas e quebra-cabeças. | 58,8% | |
| 12. Eu desempenharia minhas atividades com prazer até nas minhas horas de folga | 16,9% | Excluída |
| 13. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus objetivos pessoais | 58,4% | |
| 14. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus valores pessoais. | 40,7% | |
| 15. Interesse-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho. | 37,2% | Excluída |
| 16. Identifico-me com os valores e políticas da instituição | 65,2% | |

Fonte: dados empíricos

Nesta primeira análise foi excluído o item 01, da motivação extrínseca (*As políticas administrativas têm influência na realização das minhas atividades*). Da motivação intrínseca foi excluído o item 06, referente ao item 12 (*Eu desempenharia minhas atividades com prazer até nas minhas horas de folga.*), e da motivação internalizada foi excluído o item 04, referente a pergunta 15 (*Interesse-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho.*) Foi realizada uma nova análise fatorial, excluindo os itens de baixa comunalidade (40%), e os resultados foram:

Tabela 08 - Proporção de informação preservada em cada variável (Comunalidades) - 2ª Análise Fatorial - Motivação

| <i>Itens</i> | <i>Comunalidade</i> | |
|---|---------------------|----------|
| 2. A administração da instituição é justa. | 59,4% | |
| 3. O relacionamento com os superiores leva-me a trabalhar com mais empenho | 54,7% | |
| 4. As atitudes dos superiores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho. | 69,6% | |
| 5. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades. | 50,5% | |
| 6. O salário e benefícios que recebo são justos. | 38,9% | Excluída |
| 7. Minhas atividades são um desafio real para mim. | 66,6% | |
| 8. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso. | 65,2% | |
| 9. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades | 46,4% | |
| 10. Depois de ter lido a instrução do meu trabalho, parece-me que ele se tornou mais atrativo para mim. | 41,8% | |
| 11. Gosto de enigmas e quebra-cabeças. | 46,5% | |
| 13. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus objetivos pessoais | 62,5% | |
| 14. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus valores pessoais. | 60,4% | |
| 16. Identifico-me com os valores e políticas da instituição | 65,5% | |

Fonte: dados empíricos

Na terceira etapa, o item 06, (*O salário e benefícios que recebo são justos.*) da motivação extrínseca foi excluída. A tabela abaixo apresenta a tabela de comunalidades da análise fatorial final.

Tabela 09- Proporção de informação preservada em cada variável (Comunalidades) - Análise Fatorial Final - Motivação

| <i>Itens</i> | <i>Comunalidade</i> |
|---|---------------------|
| 2. A administração da instituição é justa. | 58,2% |
| 3. O relacionamento com os superiores leva-me a trabalhar com mais empenho | 54,0% |
| 4. As atitudes dos superiores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho. | 70,0% |
| 5. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades. | 50,4% |
| 7. Minhas atividades são um desafio real para mim. | 68,0% |
| 8. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso. | 69,4% |
| 9. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades | 53,1% |
| 10. Depois de ter lido a instrução do meu trabalho, parece-me que ele se tornou mais atrativo para mim. | 43,7% |
| 11. Gosto de enigmas e quebra-cabeças. | 47,4% |
| 13. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus objetivos pessoais | 64,5% |
| 14. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus valores pessoais. | 63,3% |
| 16. Identifico-me com os valores e políticas da instituição | 64,8% |

Fonte: dados empíricos

Após a terceira etapa da análise fatorial, excluindo os fatores de baixa comunalidade, foram retirados num total de quatro itens, sendo dois da motivação extrínseca, um item da motivação intrínseca e um da motivação internalizada.

4.3 ANÁLISE FATORIAL (TIPO VARIMAX)

Segundo Hair *et al.* (1998, p. 90) a análise fatorial é uma técnica cujo principal objetivo é definir uma estrutura de variáveis subjacente ao conjunto de dados observados baseada na correlação entre as variáveis de entrada, no caso os itens do instrumento. As novas variáveis extraídas pela análise fatorial são conhecidas como fatores. Cada fator explicará uma parcela da informação total.

A seguir se encontram as saídas das análises fatoriais realizadas separadamente para motivação e comprometimento. Foi selecionada a opção de extração de três fatores, para observar se as dimensões originalmente propostas são verificadas. O objetivo da extração de fatores é encontrar um conjunto de fatores que formem uma combinação linear das variáveis na matriz de correlação. Assim, se as variáveis são altamente correlacionadas entre si, elas serão combinadas para formar

um fator, e assim sucessivamente com todas as demais variáveis da matriz de correlação.

O entendimento dos fatores se dá pela análise da matriz de cargas fatoriais. As cargas fatoriais determinam a correlação entre a variável e o fator. De acordo com Stevens (1992) apenas as cargas fatoriais superiores a 0,40 devem ser consideradas. Para melhor definição dos fatores a matriz de cargas fatoriais foi rotacionada pela técnica Varimax, que segundo Hair *et al.* (1998, p. 90), é um dos mais populares métodos de rotação.

Na tabela 10 apresenta-se a matriz das cargas fatoriais do tipo Varimax do Comprometimento.

Tabela 10 - Matriz de cargas fatoriais com rotação do tipo Varimax - Comprometimento

| <i>Itens</i> | <i>Fator 1</i> 22,4% | <i>Fator 2</i> 20,9% | <i>Fator 3</i> 13,8% |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 17. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta instituição. | 0,530 | 0,559 | |
| 18. Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus próprios. | 0,591 | | |
| 19. Eu não me sinto como parte da família desta instituição. | 0,806 | | |
| 20. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição. | 0,895 | | |
| 21. Esta instituição tem muito significado pessoal para mim. | 0,548 | 0,416 | |
| 22. Eu não tenho um forte sentimento de pertencimento à minha instituição. | 0,754 | | |
| 23. Seria muito duro para eu deixar a minha instituição agora, mesmo se eu quisesse. | | 0,504 | |
| 24. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar minha instituição no momento. | | | 0,438 |
| 25. Hoje, permanecer com minha instituição é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo. | 0,407 | 0,405 | 0,452 |
| 26. Eu acredito que eu tenha muito poucas opções a considerar se eu deixar esta instituição | | | 0,829 |
| 27. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis. | | | 0,819 |
| 28. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta instituição é que deixa-la poderia requerer | | | 0,628 |
| 31. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha instituição agora | | 0,679 | |
| 32. Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora. | | 0,686 | |
| 33. Esta instituição merece minha fidelidade. | 0,433 | 0,622 | |
| 34. Eu não deixaria minha instituição imediatamente porque eu tenho sentimento de obrigação com as pessoas. | | 0,655 | |
| 35. Eu devo muito a minha instituição, | 0,459 | 0,652 | |

Fonte: dados empíricos

O fator 01 é Comprometimento Afetivo, o fator 02 é Comprometimento Normativo e o fator 03 é Comprometimento Instrumental.

O item 07, referente ao item 23 da escala (*Seria muito duro para eu deixar a minha instituição agora, mesmo se eu quisesse.*) foi excluído, e os resultados encontrados foram:

Tabela 11- Matriz de cargas fatoriais com rotação do tipo Varimax após exclusão de variáveis – Comprometimento

| | <i>Fator 1</i> | <i>Fator 2</i> | <i>Fator 3</i> |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <i>Itens</i> | <i>24,2%</i> | <i>19,3%</i> | <i>14,8%</i> |
| 17. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta instituição. | 0,565 | 0,521 | |
| 18. Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus próprios. | 0,610 | | |
| 19. Eu não me sinto como parte da família desta instituição. | 0,802 | | |
| 20. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição. | 0,889 | | |
| 21. Esta instituição tem muito significado pessoal para mim. | 0,573 | | |
| 22. Eu não tenho um forte sentimento de pertencimento à minha instituição. | 0,760 | | |
| 24. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar minha instituição no momento. | | | 0,459 |
| 25. Hoje, permanecer com minha instituição é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo. | 0,440 | | 0,471 |
| 26. Eu acredito que eu tenha muito poucas opções a considerar se eu deixar esta instituição | | | 0,831 |
| 27. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis. | | | 0,812 |
| 28. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta instituição é que deixa-la poderia requerer | | | 0,628 |
| 31. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha instituição agora. | | 0,677 | |
| 32. Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora. | | 0,711 | |
| 33. Esta instituição merece minha fidelidade. | 0,464 | 0,587 | |
| 34. Eu não deixaria minha instituição imediatamente porque eu tenho sentimento de obrigação com as pessoas. | | 0,683 | |
| 35. Eu devo muito a minha instituição. | 0,494 | 0,636 | |

Fonte: dados empíricos

Com a exclusão do item 23, o resultado final encontrado foi o de que o fator 01 é comprometimento afetivo, o fator 02 é Comprometimento Normativo e o fator 03 é Comprometimento Instrumental.

Na tabela 12 é apresentada a matriz das cargas fatoriais do tipo Varimax da motivação.

Tabela 12- Matriz de cargas fatoriais com rotação do tipo Varimax - Motivação

| | <i>Fator 1</i> | <i>Fator 2</i> | <i>Fator 3</i> |
|--|----------------|----------------|----------------|
| <i>Itens</i> | 26,90% | 16,70% | 15,30% |
| 2. A administração da instituição é justa. | 0,757 | | |
| 3. O relacionamento com os superiores leva-me a trabalhar com mais empenho. | 0,680 | | |
| 4. As atitudes dos superiores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho | 0,826 | | |
| 5. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades. | 0,684 | | |
| 7. Minhas atividades são um desafio real para mim. | | | 0,811 |
| 8. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso. | | | 0,814 |
| 9. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades. | 0,427 | | 0,583 |
| 10. Depois de ter lido a instrução do meu trabalho, parece-me que ele se tornou mais atrativo para mim. | 0,461 | 0,469 | |
| 11. Gosto de enigmas e quebra-cabeças. | | 0,681 | |
| 13. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus objetivos pessoais | | 0,743 | |
| 14. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus valores pessoais. | | 0,779 | |
| 16. Identifico-me com os valores e políticas da instituição. | 0,790 | | |

Fonte: dados empíricos

O fator 01 é motivação extrínseca, exceto pelo item 12, que se refere ao item 16 da motivação internalizada que está presente com uma carga fatorial bastante alta. O fator três é visivelmente motivação intrínseca. O fator dois misturou itens de motivação intrínseca e internalizada.

Por razões de consistência dos fatores, os itens 08, 09 e 12, referentes aos itens 10 (*Depois de ter lido a instrução do meu trabalho, parece-me que ele se tornou mais atrativo para mim.*), 11 (*Gosto de enigmas e quebra-cabeças.*) e 16 (*Identifico-me com os valores e políticas da instituição*) foram excluídas. Os resultados encontrados foram:

Tabela 13 - Matriz de cargas fatoriais com rotação do tipo Varimax após exclusão de variáveis – Motivação

| | <i>Fator 1</i> | <i>Fator 2</i> | <i>Fator 3</i> |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <i>Itens</i> | 28,2% | 20,1% | 18,2% |
| 2. A administração da instituição é justa. | 0,717 | | |
| 3. O relacionamento com os superiores leva-me a trabalhar com mais empenho. | 0,750 | | |
| 4. As atitudes dos superiores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho. | 0,874 | | |
| 5. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades | 0,716 | | |
| 7. Minhas atividades são um desafio real para mim. | | 0,859 | |
| 8. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso. | | 0,782 | |
| 9. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades. | | 0,584 | |
| 13. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus objetivos pessoais | | | 0,844 |
| 14. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus valores pessoais. | | | 0,899 |

Fonte: dados empíricos

Na análise fatorial final, a motivação extrínseca ficou com 04 itens, a motivação intrínseca ficou com 03 itens e a motivação internalizada ficou apenas com 02 itens, descaracterizando-se como fator. No fator 01 ficou a motivação extrínseca, no fator dois a motivação intrínseca e no fator três ficou a motivação internalizada, apenas com dois itens, desta maneira, como um fator não pode ser composto apenas por dois itens, este fator será desconsiderado do trabalho.

4.4 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva proposta destaca as médias e desvios padrões referentes à escala de mensuração do comprometimento.

A seguir são apresentados, na tabela, as médias e os desvios padrões do comprometimento organizacional.

Tabela 14: Médias e desvio padrão para itens do instrumento - Comprometimento

| | | Média | Desvio padrão |
|--|--|-------|---------------|
| A F E T I V O | 01. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta instituição. | 6,13 | 1,30 |
| | 02. Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus próprios. | 5,22 | 1,61 |
| | 03. Eu não me sinto como parte da família desta instituição. | 5,77 | 1,54 |
| | 04. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição. | 5,94 | 1,57 |
| | 05. Esta instituição tem muito significado pessoal para mim. | 6,06 | 1,36 |
| | 06. Eu não tenho um forte sentimento de pertinência à minha instituição. | 5,97 | 1,50 |
| I N S T R U M E N T A L | | | |
| | 08. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar a minha instituição no momento. | 5,94 | 1,49 |
| | 09. Hoje, permanecer com minha instituição é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo. | 5,95 | 1,41 |
| | 10. Eu acredito que eu tenha muito poucas opções a considerar se eu deixar esta instituição. | 2,97 | 1,92 |
| | 11. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis. | 2,80 | 1,84 |
| | 12. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta instituição é que deixá-la poderia requerer um sacrifício pessoal considerável, outra instituição pode não igualar o conjunto de benefícios que eu tenho aqui. | 4,09 | 1,94 |
| N O R M A T I V O | | | |
| | 15. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha instituição agora. | 5,25 | 1,75 |
| | 16. Eu me sentiria culpado se deixasse a minha instituição agora. | 4,64 | 2,05 |
| | 17. Esta instituição merece minha fidelidade. | 6,04 | 1,40 |
| | 18. Eu não deixaria minha instituição imediatamente porque eu tenho um sentimento de obrigação com as pessoas. | 6,03 | 1,54 |
| | 19. Eu devo muito a minha instituição. | 5,57 | 1,63 |

Fonte: dados empíricos

Com relação à média das dimensões, nota-se que comprometimento afetivo possui os índices mais elevados entre as três dimensões, exercendo valores próximos de 6 na escala de 1 a 7, quando o assunto tratado relaciona-se a emoções, sentimentos e significados por eles sustentados em relação à organização. Esta análise

revela que há concordância com a disposição em pertencer na empresa e um envolvimento com a organização.

Pode-se destacar também o comprometimento normativo, que obteve médias altas; este refere-se ao sentimento de dever em relação à permanência na organização. O comprometimento instrumental, apontou resposta próxima de 5, ou seja, concordando levemente com as afirmações. A análise indicou que os valores perpetuam no funcionário na hora de tomar uma decisão em relação a deixar a organização ou não; refere-se a uma consciência associada a custos.

Abaixo estão representados os resultados (médias) em relação à escala de mensuração do comprometimento. Para AFET, entende-se comprometimento afetivo, INSTR, comprometimento instrumental e NORM, comprometimento normativo.

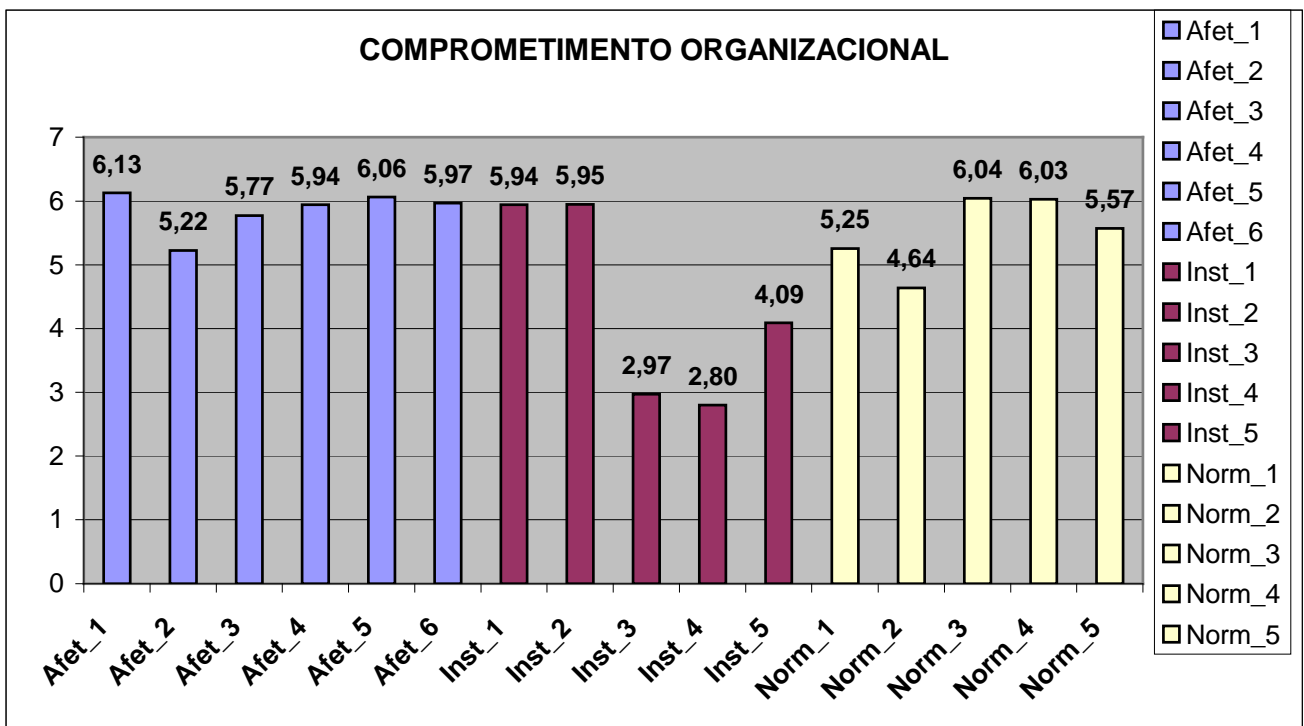


Gráfico 01: Médias por itens do comprometimento organizacional
Fonte: dados empíricos

É importante destacar ainda, os desvios-padrão das três dimensões do comprometimento, indicando que ocorreram variações nas respostas. No gráfico 01, pode-se verificar que no comprometimento instrumental item 03, referente ao item 26 da escala (*Eu acredito que eu tenha muito poucas opções a considerar se eu deixar esta*

instituição.) e 04, referente ao item 27 da escala (*Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis.*) tiveram as menores médias comparados com os outros itens, sendo estas de 2,97 e 2,80 respectivamente.

No gráfico 02, apresentam-se as médias do comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

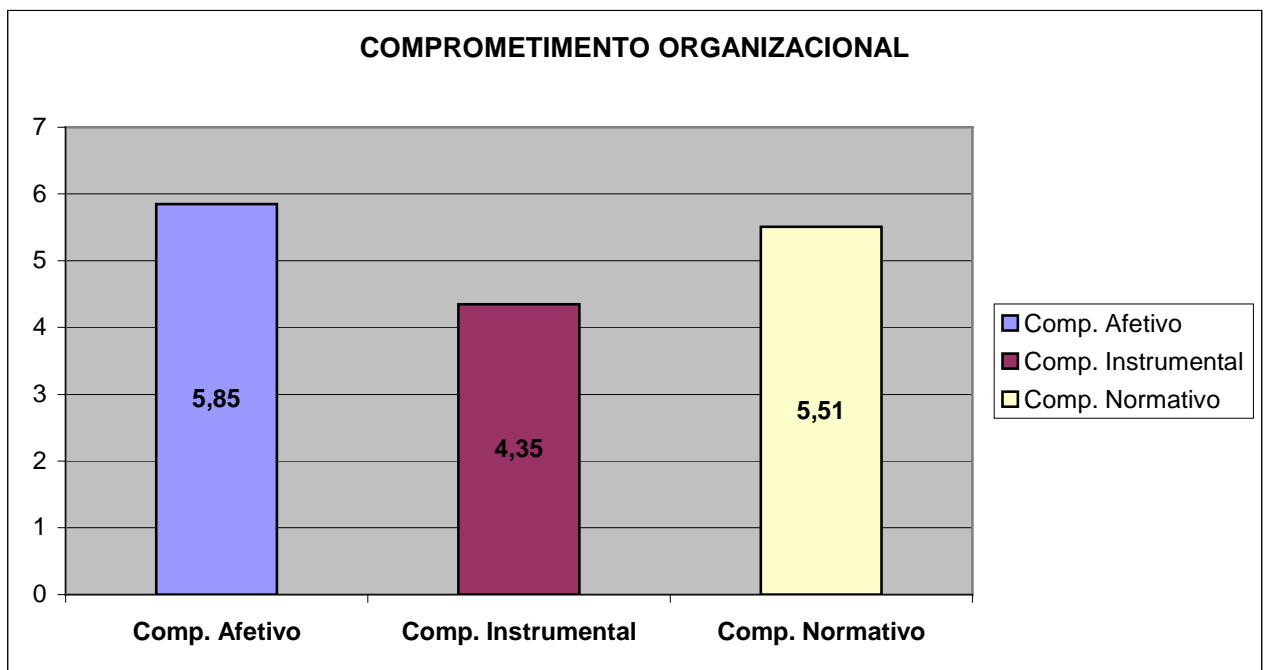


Gráfico 02: Médias obtidas das três dimensões do comprometimento

Fonte: dados empíricos

Como constatado, o comprometimento afetivo aponta no gráfico 02 para a maior média entre as três dimensões – 5,85 –, conforme já demonstrado no gráfico 01 em que apresentou resultados significativos. Destaca-se o item 01 (*Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta instituição.*) do comprometimento afetivo, que obteve uma média de 6,13 e desvio-padrão significado de 1,30. Deve-se salientar ainda a média obtida pelo comprometimento normativo foi de 5,51. Por último o comprometimento instrumental obteve média de 4,35.

O comprometimento afetivo apresenta sua escala de mensuração com 06 itens conforme os gráficos representados abaixo. Para uma melhor visualização, segue a média por item nos gráficos:

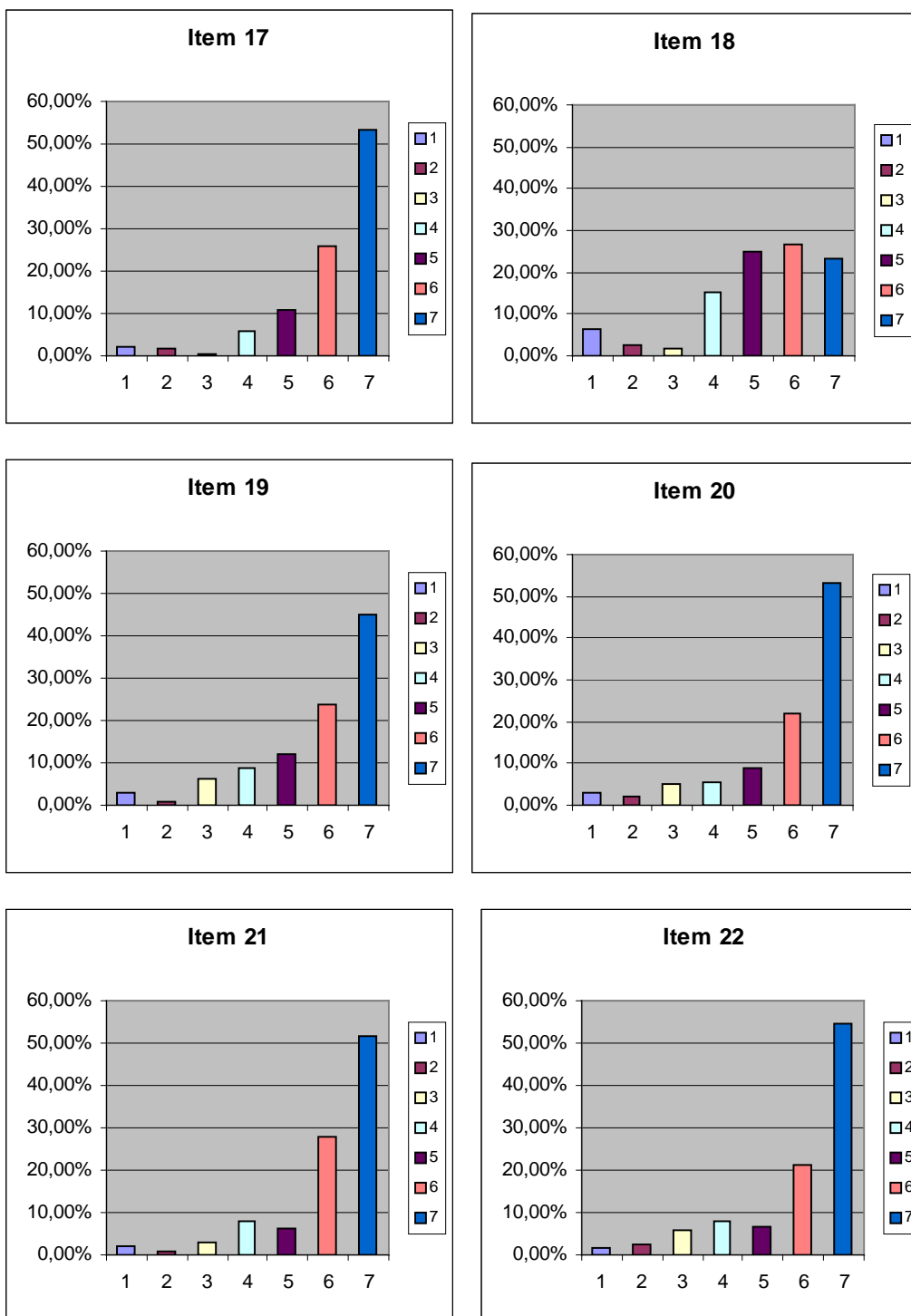


Gráfico 03: Itens do comprometimento afetivo
 Fonte: dados empíricos

A média proporcionada pelo comprometimento afetivo demonstra que há homogeneidade em relação aos itens respondidos, mostrados nos gráficos acima, na qual os gráficos apontam na mesma direção, ou seja, as repostas tendem a ser positivas para o mais alto nível da escala. É importante salientar a exceção observando o item 18 (*Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus próprios.*). Neste sentido, notou-se que as respostas tenderam a centralização e foram mais homogêneas.

O comprometimento instrumental apresenta sua escala de mensuração com 05 itens conforme os gráficos representados a seguir. Seguem, para uma melhor visualização a média por item nos gráficos:

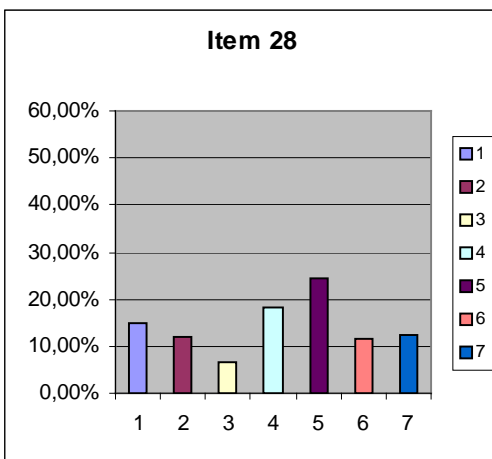
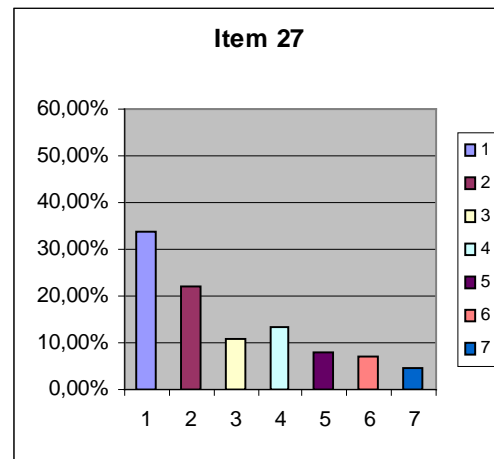
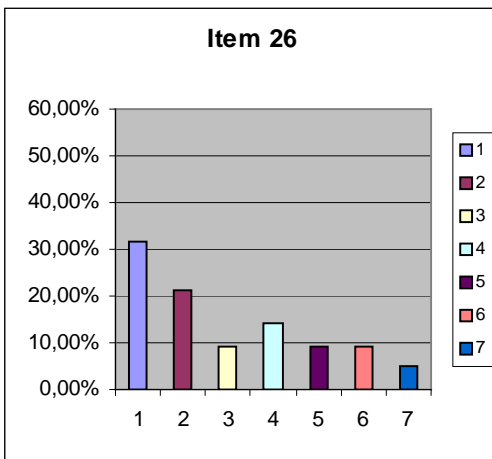
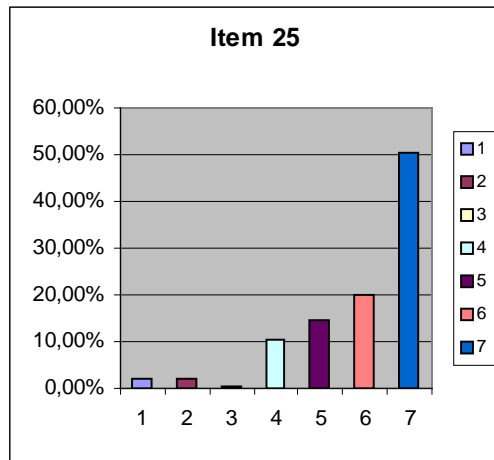
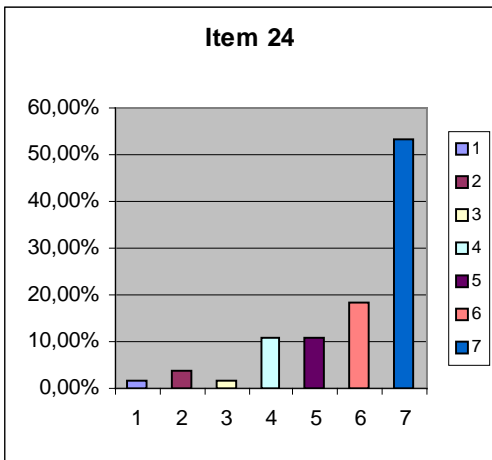


Gráfico 04: Itens do comprometimento instrumental
 Fonte: dados empíricos

A média proporcionada pelo comprometimento instrumental demonstra que há homogeneidade em relação aos itens 24 e 25, mostrada no gráfico 04 apontam todos na mesma direção, ou seja, as repostas tendem a ser positivas para o mais alto nível da escala. É importante salientar a exceção observando o item 28 (*Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta instituição é que deixá-la poderia requerer um sacrifício pessoal considerável, outra instituição pode não igualar o conjunto de benefícios que eu tenho aqui.*). Nesta percepção, notou-se que as respostas tenderam a centralização e foram mais homogêneas. Nos itens 26 (*Eu acredito que eu tenha muito poucas opções a considerar se eu deixar esta instituição*) e 27 (*Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis.*) os gráficos apontaram para a mesma direção, ou seja, as respostas tenderam para o nível mais baixo da escala e para o centro.

O comprometimento normativo apresenta sua escala de mensuração com 05 itens conforme os gráficos representados no gráfico 05.

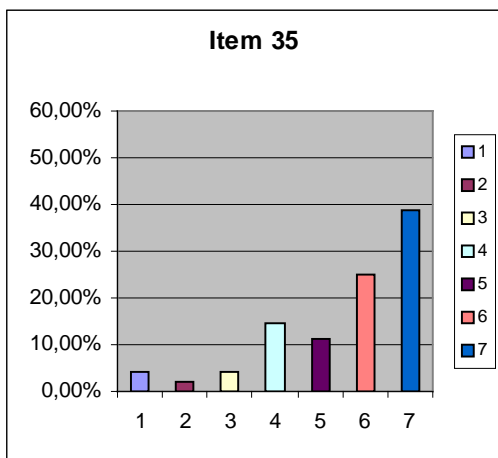
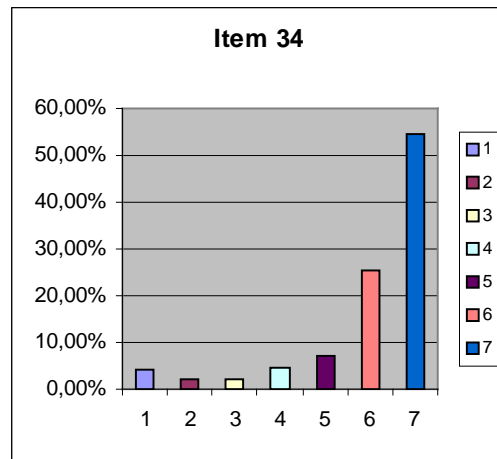
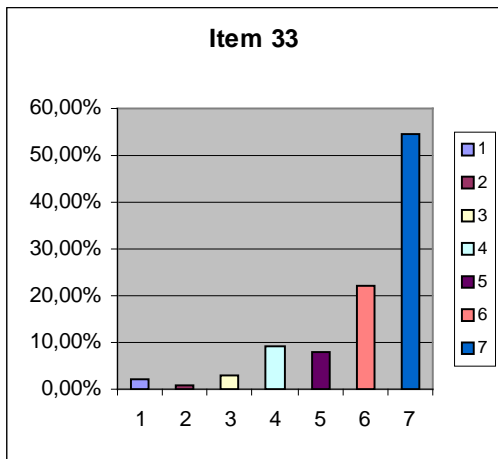
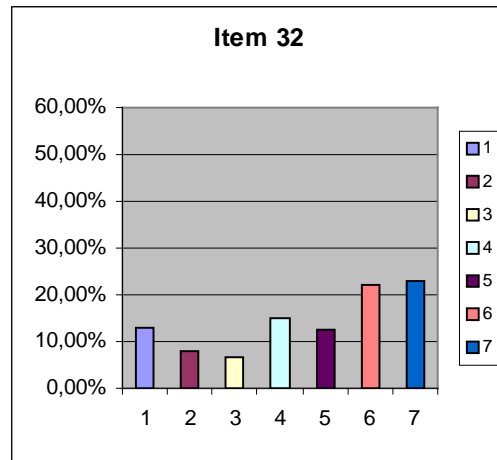
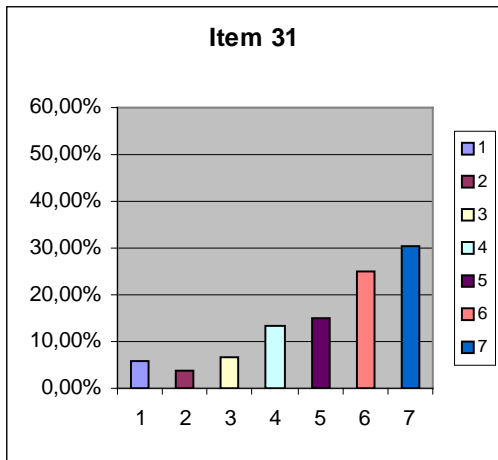


Gráfico 05: Itens do comprometimento normativo
Fonte: dados empíricos

A média proporcionada pelo comprometimento normativo demonstra que há homogeneidade em relação aos itens respondidos, mostrados no gráfico 05, que apontam na mesma direção, ou seja, as repostas tendem a ser positivas para o mais alto nível da escala. É importante salientar a exceção observando o item 32 (*Eu me sentiria culpado se deixasse a minha instituição agora.*). Esta percepção, relacionada, a deixar a instituição, notou-se que as respostas tenderam a centralização e foram mais homogêneas.

A análise descritiva proposta destaca a média e desvio-padrão referentes à escala de mensuração da motivação.

Tabela 15: Médias e desvio padrão para itens do instrumento - Motivação

| | | Média | Desvio Padrão |
|--|--|-------|---------------|
| E X T R I N S E C A | 02. A administração da instituição é justa. | 5,04 | 1,60 |
| | 03. O relacionamento com os superiores leva-me a trabalhar com mais empenho. | 5,80 | 1,40 |
| | 04. As atitudes dos superiores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho. | 5,58 | 1,59 |
| | 05. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades. | 5,34 | 1,60 |
| I N T R Í N S E C A | 07. Minhas atividades são um real desafio para mim. | 6,31 | 1,04 |
| | 08. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso. | 6,60 | 0,82 |
| | 09. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades. | 6,29 | 0,96 |

Fonte: dados empíricos

Com relação à média das dimensões, nota-se que a motivação intrínseca possui os índices mais elevados entre as duas dimensões, exercendo valores próximos de 6 na escala de 1 a 7, destacando a motivação intrínseca quando o assunto tratado relaciona-se a emoções, sentimentos e significados por eles sustentados em relação à organização. Esta análise revela que há concordância entre sentimentos, desejos pessoais, desafio e entusiasmo, assim como a disposição em permanecer na empresa.

Pode-se ainda destacar a motivação extrínseca, apontando respostas próximas de 5, ou seja, concordando levemente com as afirmações. A análise apontou que os valores extrínsecos perpetuam no empregado na hora de tomar uma decisão em relação a deixar a organização.

Abaixo estão representados os resultados (médias) em relação à escala de mensuração da motivação. Para EXTR, entende-se motivação extrínseca e INTR, motivação intrínseca.

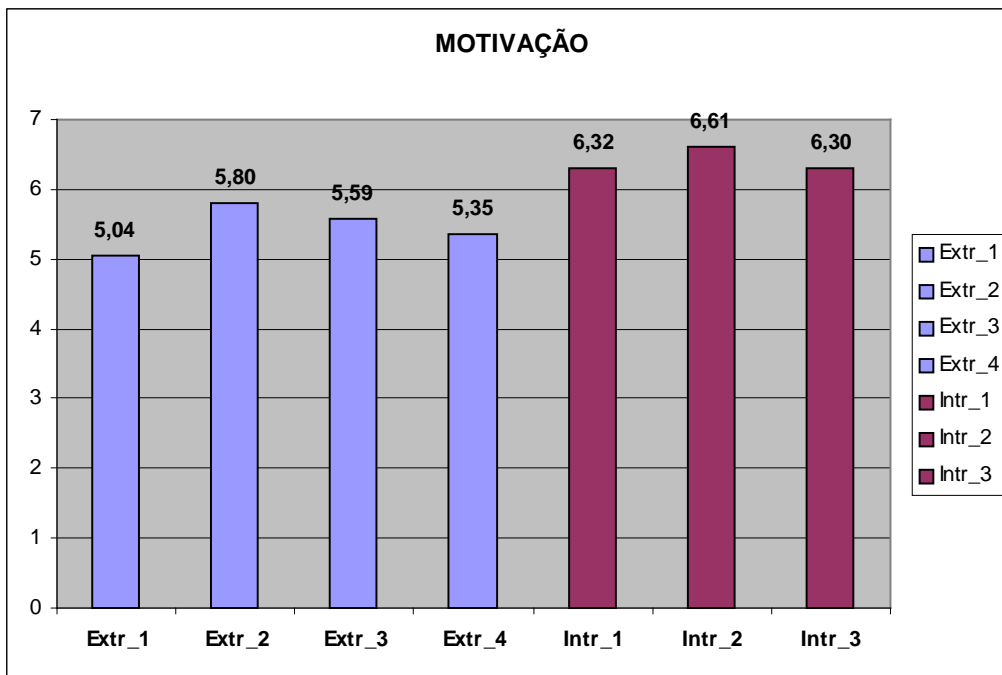


Gráfico 06: Médias por itens da motivação

Fonte: dados empíricos

É importante destacar ainda, os desvios-padrão das três dimensões da motivação, indicando que ocorreram variações nas respostas. O gráfico 07 demonstra as médias obtidas.

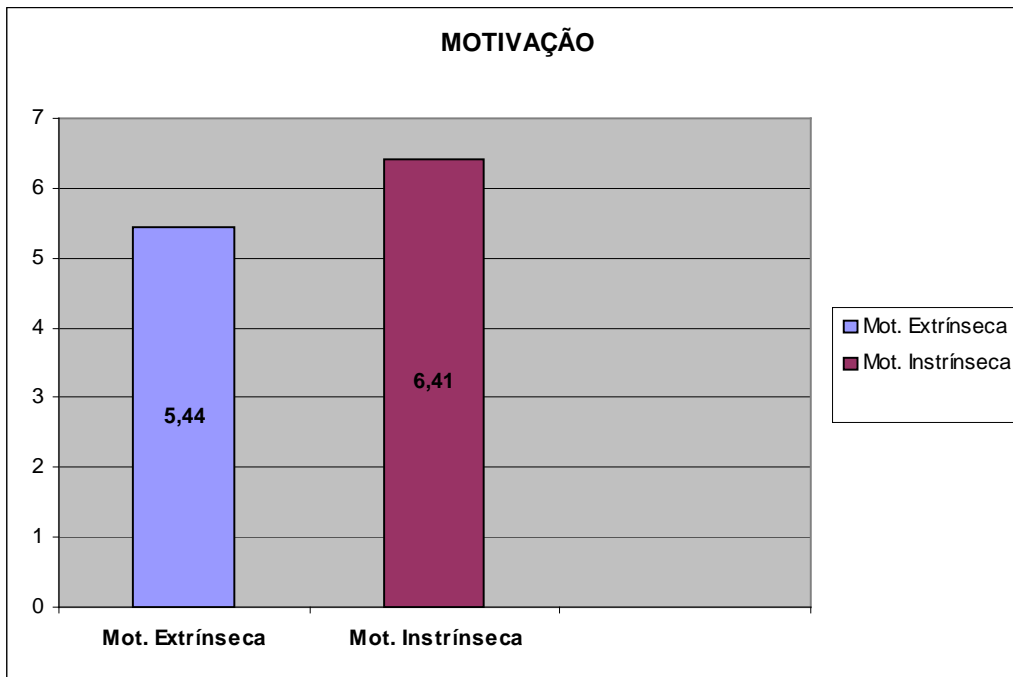


Gráfico 07: Média obtida das três dimensões da motivação
Fonte: dados empíricos

Observando o gráfico 07, destaca-se a média obtida pela motivação intrínseca – 6,41; é importante ressaltar que para obter esta média foram excluídos 3 itens anteriormente, na escala de confiabilidade e análise fatorial. Por último a motivação extrínseca obteve média de 5,44.

A motivação extrínseca apresenta sua escala de mensuração com 4 itens conforme os gráficos representados a seguir.

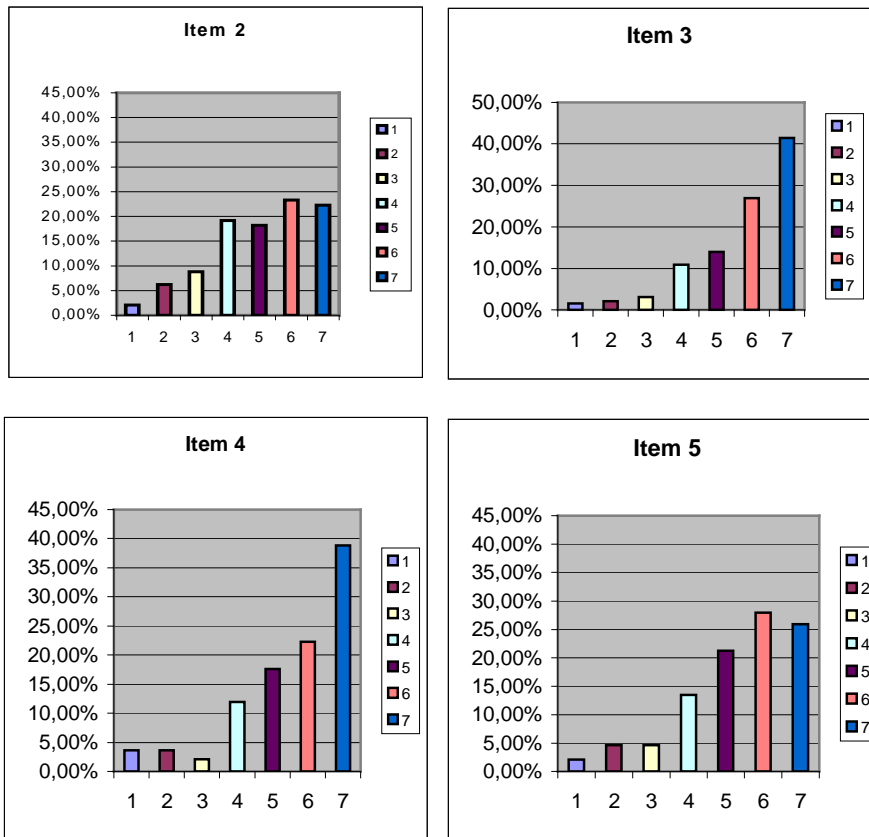


Gráfico 08: Itens da motivação extrínseca

Fonte: *dados empíricos*

A média proporcionada pela motivação extrínseca demonstra que há homogeneidade em relação aos itens respondidos, mostrados no gráfico 08, que apontam todos na mesma direção, ou seja, as repostas tendem a serem positivas para o mais alto nível da escala. É importante salientar a exceção observando o item 2 (a administração da instituição é justa). Esta percepção, relacionada, a administração da instituição, notou-se que as repostas tenderam a centralização e foram mais homogêneas.

A motivação intrínseca apresenta escala de mensuração com 3 itens. Os gráficos seguem abaixo.

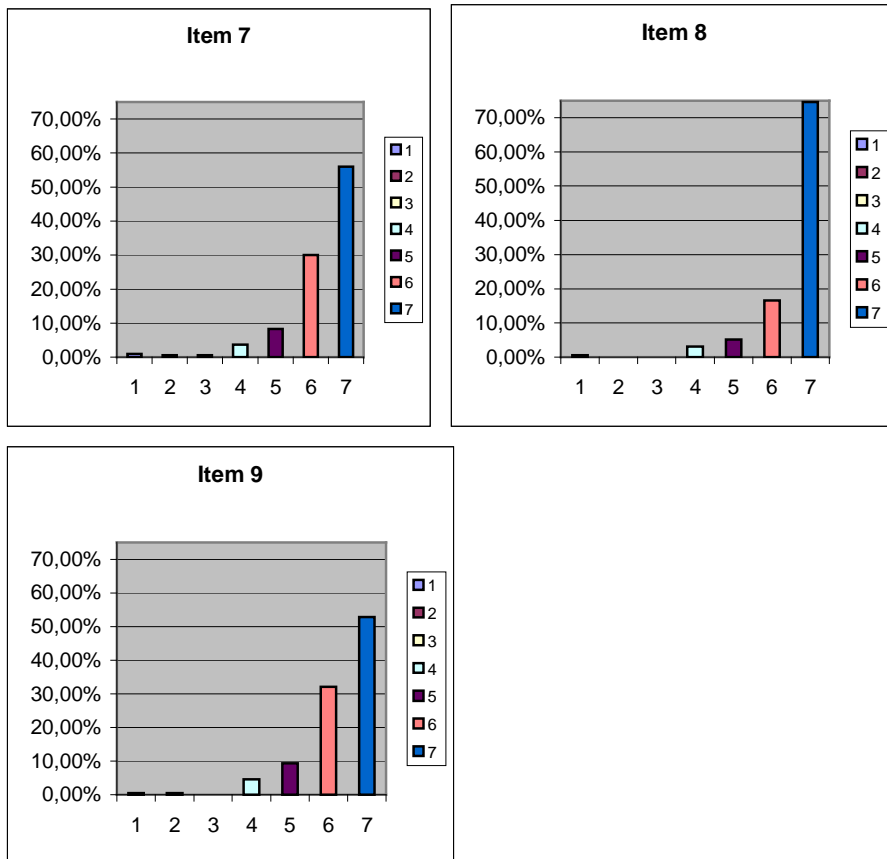


Gráfico 09: Itens da motivação intrínseca
Fonte: dados empíricos

O resultado apresentou homogeneidade em relação aos três itens, ou seja, o predomínio da concordância máxima nesta dimensão é visível. Neste caso, vale salientar que a exclusão dos 3 itens foi fator importante para o fato.

4.5 CORRELAÇÃO

Para avaliar a correlação entre motivação e comprometimento foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson. De acordo Barbetta (2003), o coeficiente de correlação de Pearson é uma medida no intervalo de -1 até $+1$ que avalia o grau de relacionamento linear entre duas variáveis quantitativas. Valores próximos de $+1$ indicam forte correlação direta, enquanto que valores próximos de -1 indicam forte correlação inversa. Valores em torno de zero indicam ausência de correlação. O coeficiente de Pearson vem acompanhado de um teste de significância: valor de p

inferiores a 0,05 (5%) indicam que se deve rejeitar a hipótese de que a correlação entre o par de variáveis analisado seja nula. Correlações com valores de p inferiores a 0,01 (1%) são ainda mais significativas.

Tabela 16 – Matriz de correlação de Pearson entre fatores

| | | Motivação Extrínseca | Motivação Intrínseca |
|------------------------------|------------|-------------------------|-------------------------|
| Comprometimento Afetivo | Correlação | 0,535** | 0,371** |
| | Valor de p | 0,000 | 0,000 |
| Comprometimento Instrumental | Correlação | 0,313** | 0,345** |
| | Valor de p | 0,000 | 0,000 |
| Comprometimento Normativo | Correlação | 0,387** | 0,307** |
| | Valor de p | 0,000 | 0,000 |

* Correlação significativa ao nível de 5%

** Correlação significativa ao nível de 1%

Existe correlação significativa entre todos os fatores de comprometimento e todos os fatores de motivação.

A tabela acima apresenta as correlações entre as variáveis da motivação e do comprometimento organizacional. Utilizando o coeficiente de correlação r de Pearson, foi calculada uma matriz de correlação entre as 05 variáveis integrantes do modelo proposto neste estudo.

Nota-se associações moderadas da motivação e do comprometimento, segundo Barbetta (2003) até é considerada fraca 0,25 fraca; entre 0,25 e 0,75 é moderada, e só acima de 0,75 forte correlação. Portanto, pode-se propor por meio destas indicações que a motivação extrínseca está correlacionada com o comprometimento instrumental. Pode-se verificar que as atitudes de funcionários são freqüentemente relacionadas com a satisfação pelas condições de trabalho, envolvimento e comprometimento instrumental que está relacionado a obtenção de recompensas. E a motivação intrínseca está correlacionada com o comprometimento afetivo. Pode-se confirmar que a motivação intrínseca surge de uma necessidade do próprio indivíduo, onde ele realiza por prazer sua atividade, que é o processo presente no comprometimento afetivo, isto é, o indivíduo torna-se motivado ou comprometido para estabelecer ou manter uma relação satisfatória com a instituição porque se identifica com ela. Já a correlação que

apareceu entre a motivação extrínseca com o comprometimento afetivo é uma hipótese expúria que pode ser verificada em uma próxima pesquisa.

Em relação à hipótese que se pretendia correlacionar - a motivação internalizada com o comprometimento normativo - não foi possível porque a motivação internalizada não pode ser considerada fator, uma vez que restaram apenas dois itens após a análise fatorial, ficando proposto para ser realizada em um próximo estudo.

4.6 ANÁLISE DISCURSIVA E OS PROCESSOS PSICOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa, conduzida pela técnica de entrevista focalizada, semi-estruturada, envolveu três participantes, todos professores de uma Instituição de Ensino Superior de grande porte. As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho de 2005.

A transcrição das entrevistas (apêndice 02), dos relatos orais, foi a mais fiel possível, evitando-se a inferência de polir a linguagem empregada; desta maneira, aparecem formas gramaticais não consideradas corretas pela gramática da língua portuguesa, assim como repetições e orações incompletas. Na representação de silêncio por parte do entrevistado, utilizou-se a transcrição proposta por Brown e Yule (1993,p. 17): as pausas breves aparecem assinaladas com -, as pausas mais longas com + e as pausas prolongadas por ++ (GODOI, 2001).

Na análise das entrevistas buscou-se essencialmente identificar os processos psicológicos de identificação, submissão e internalização.

4.6.1 Processo psicológico: Identificação

O processo psicológico de identificação é considerado mecanismo pelo qual o comprometimento afetivo se desenvolve, isto é, o apego afetivo do empregado com sua organização, com isto uma identificação entre os objetivos e valores possuídos pelo indivíduo e pela organização (MEYER e ALLEN, 1997). Ele ocorre quando o indivíduo aceita a influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória, isto é, o indivíduo sente-se orgulhoso por fazer parte do grupo.

Este processo pode ser identificado quando, no discurso, o entrevistado explica que nem precisaria estar na instituição, mas se não estivesse ali sentiria falta, pois gosta do que faz: *“na realidade - nem precisaria estar aqui - mas é aquela coisa - fui direto r- sempre trabalhando - eu não saberia não estar aqui - tanto que trabalho aqui de tarde e a noite - e de manhã estou em casa - mas estou sempre fazendo alguma coisa relativa ao curso - ao meu trabalho aqui”*.

De acordo com Meyer e Allen (1997), o processo psicológico de identificação é encontrado no comprometimento, e este apareceu quando foi verbalizado na entrevista o prazer em relação ao desempenho da sua atividade na instituição, isto pode ser verificado na fala: *“a tarefa que eu desempenho, é uma tarefa muito prazerosa porque a gente tem contato com muitas pessoas, com diversas pessoas, contato com professores – com alunos - com colegas”*.

De acordo com Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo com a organização é mais forte entre os empregados cujos líderes permitem que eles participem na tomada de decisões. Isto se pode perceber na seguinte fala: *“assim a liberdade que ela me dá - para que eu possa fazer o trabalho como eu acho que é melhor, isso sem dúvida me torna comprometido, pois gosto do que faço, a responsabilidade que me é delegada, eu tenho então essa responsabilidade, e é com essa responsabilidade que eu tenho obrigação de executar o meu trabalho, que eu gosto, da melhor forma possível, tendo assim o rendimento adequado++”*

Ocorre nos discursos uma identificação individual, esta pode melhor ser considerada mecanismo pelo qual o comprometimento afetivo se desenvolve, isto é, o apego afetivo do empregado com sua organização, com isto uma identificação, pode-se verificar no seguinte discurso: *“os valores e políticas da (nome da instituição) são o ensino - a aprendizagem - a pesquisa a extensão e eu busco capacitar as pessoas - temos uma responsabilidade muito grande – porque basicamente o futuro destes profissionais - boa parte do futuro deles depende da gente aqui - da (nome da instituição) - de mim - dos professores, -realmente é o + que eu gosto, o objetivo da (nome da instituição) é este e o meu também - tentar fazer alguma coisa pelos futuros profissionais da área ++”*. Percebe-se uma congruência nos objetivos e valores possuídos pelo indivíduo e pela organização (MEYER e ALLEN, 1997).

4.6.2 Processo psicológico de submissão

De acordo com Meyer e Allen (1997), ocorre o processo psicológico de submissão quando atitudes e comportamentos são adotados não porque as crenças são compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas, neste caso, os valores pessoais podem diferir dos organizacionais. Este processo psicológico apareceu muito sutilmente nas entrevistas, somente quando foi verbalizado que um dos motivos de permanecer na instituição era o financeiro, isto pode ser verificado na seguinte frase: *“a questão da remuneração - que compõe - como eu não trabalho em horário integral - tenho uma carga horária pequena - isso tem a questão do dinheiro - que sei que tenho uma base”*.

4.6.3 Processo psicológico de internalização

Ocorre quando a influência é aceita, porque as atitudes induzidas e conduta são congruentes com os próprios valores. Isto é os valores do indivíduo, do grupo ou da organização são os mesmos (MEYER e ALLEN, 1997).

Este processo psicológico pode ser verificado quando o entrevistado identifica os seus valores pessoais com os da instituição, isto pode ser verificado na seguinte frase: *“os meus valores e objetivos e os da instituição tem haver, essencialmente sim”* outra frase que pode-se verificar o processo psicológico de internalização é: *“os valores e políticas da (nome da instituição) são o ensino, a aprendizagem, a pesquisa a extensão e eu busco capacitar as pessoas, temos uma responsabilidade muito grande, porque basicamente o futuro destes profissionais, boa parte do futuro deles depende da gente aqui, da (nome da instituição), de mim, dos professores, realmente é o + que eu gosto, o objetivo da (nome da instituição) é este e o meu também, tentar fazer alguma coisa pelos futuros profissionais da área”*, Pode-se entender que a internalização dos valores da instituição ocorreu, chegando a induzir sua atitude ao ponto que verbalizada a falta que sentiria das políticas e do jeito de trabalhar da instituição se tivesse que deixá-la. Isto pode ser observado no discurso seguinte: *eu sentiria falta, das políticas do jeito de*

se trabalhar aqui++. Este processo de internalização é o encontrado no comprometimento normativo, isto é, a influência e a satisfação são aceitas pelo indivíduo porque as atitudes induzidas e condutas são congruentes com seus próprios valores.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa realizou um estudo teórico iniciando com o histórico e origens do comprometimento organizacional. Pode-se verificar que este tem suas origens nos estudos sobre controle social de Kanter (1968) e na teoria das organizações com Etzioni (1974). Mesmo diante de tantas décadas de estudo, o comprometimento organizacional não possui um conceito único. Os autores que vem ganhando destaque em seus estudos sobre o comprometimento são Meyer e Allen (1991). De acordo com Meyer e Allen (1997), o comprometimento se desenvolve naturalmente, as pessoas necessitam estar comprometidas com alguma coisa, já que se entende que o contrário de comprometimento é a alienação, e esta é doentia. Se os indivíduos tornam-se menos comprometidos com as organizações, eles podem canalizar seus comprometerimentos em outras direções, como consequência, eles se tornam menos motivados com a organização.

De acordo com Herzberg (1997), a motivação não é um processo unitário, mas um construto que abarca componentes de ordens diversas. Archer (1997) afirma que a motivação nasce das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades. A presente pesquisa enfatizou três dimensões do comprometimento, a normativa, a instrumental e a afetiva. Estudou, ainda, a motivação intrínseca, internalizada e extrínseca.

O presente trabalho teve por objetivo geral verificar as possibilidades de articulação entre a motivação e o comprometimento organizacional, para isso, buscou-se correlacionar as dimensões da motivação e do comprometimento e identificar os processos psicológicos - identificação, submissão e internalização – nos discursos dos entrevistados. Para atingir tais objetivos realizou-se uma pesquisa quali-quantitativa

Para identificar as possibilidades de correlação entre a motivação e o comprometimento, foi realizada a pesquisa quantitativa. Foram coletados, para esse fim, dados referentes ao comprometimento organizacional, este formado por três dimensões: afetivo, instrumental e normativo e a motivação intrínseca, extrínseca e internalizada. Através das análises do coeficiente de *Alpha*, da análise fatorial, da

estatística descritiva e da análise de correlação, concluiu-se que existe correlação entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo e entre a motivação extrínseca e o comprometimento normativo.

Em relação aos resultados apresentados, verificou-se que o comprometimento afetivo, ou seja, o processo pelo qual as metas da organização e aquelas do indivíduo tornam-se integradas ou congruentes (MEYER e ALLEN, 1997) obteve a melhor média entre as três dimensões de comprometimento organizacional, apresentando a média de 5,85. Já em relação à motivação, a média mais elevada ocorreu na motivação intrínseca 6,41, ou seja, a atividade é realizada unicamente pelo interesse e prazer do indivíduo em realizá-la (REEVE, 1999). De acordo com Deci *et al.* (1991), a motivação intrínseca baseia-se em causas pessoais, como a afetividade e a curiosidade.

Retomando a pergunta de pesquisa: *Quais as possibilidades de aproximação teórica e empírica entre as dimensões da motivação e do comprometimento nas organizações?* Pode-se ressaltar os seguintes resultados a partir das hipóteses:

H1 – quanto maior o grau de motivação internalizada, maior o comprometimento normativo.

A hipótese foi refutada. O resultado encontrado na análise fatorial fez com que a motivação internalizada não fosse considerada, desta maneira a hipótese não pode ser confirmada.

H2 – quanto maior o grau de motivação extrínseca, maior o comprometimento instrumental.

A hipótese foi verificada neste estudo. O resultado proposto, após as análises, mostrou que existe correlação entre a motivação extrínseca e o comprometimento instrumental; o valor encontrado pela correlação foi de 0,313. De acordo com Meyer e Allen (1997), o comprometimento instrumental refere-se à atenção do empregado aos custos que estão associados com o abandono do emprego. Os empregados que têm forte comprometimento instrumental com a organização permanecem na organização porque eles acreditam que têm que fazer assim. A motivação extrínseca também está relacionada às necessidades externas do indivíduo, isto é, à origem de seus desejos e necessidades estão no campo social, no mundo exterior, e não no interior, não parte de uma necessidade interna (DECI *et al.*, 1991). Neste sentido, verifica-se a correlação

entre o comprometimento instrumental e a motivação extrínseca, isto é, os custos associados à necessidade de trabalhar são necessidades externas.

H3 – quanto maior o grau de motivação intrínseca, maior o comprometimento afetivo.

A hipótese foi verificada neste estudo. O resultado proposto após as análises mostrou que existe correlação entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo, o valor encontrado pela correlação foi de 0,371. Desta maneira, pode-se entender que um empregado com alto grau de comprometimento afetivo sente uma ligação emocional pela organização, quer dizer que ele terá maior motivação ou desejo para contribuir significativamente para a organização do que um empregado com um menor grau de comprometimento afetivo. Assim, é esperado que empregados com comprometimento afetivo estejam mais motivados para a realização de suas atividades na organização.

De acordo com Meyer e Allen (1997), o desenvolvimento e a motivação intrínseca por uma atividade depende da existência da congruência entre os valores do indivíduo com os da organização. Desta maneira, pode-se entender que o comportamento orienta-se, basicamente para a consecução de objetivos, ou seja, o indivíduo possui diversas necessidades e seu comportamento, geralmente, é desencadeado por um impulso interno e motivado pelo desejo de alcançar um objetivo.

Conforme descrito anteriormente o comprometimento possui diferentes conceitos e o que se percebe entre todas as conceituações de comprometimento é a noção de que o comprometimento liga o indivíduo à organização. Meyer e Allen (1997) escrevem que cada dimensão do comprometimento é caracterizada por um estado psicológico: o de internalização, o de submissão e o de identificação. Após confirmar H2 e H3 buscou-se identificar a presença dos processos psicológicos do comprometimento na motivação realizou-se a pesquisa qualitativa, através dos discursos dos entrevistados buscando-se esta identificação.

Para a análise das entrevistas realizadas na pesquisa qualitativa, foram categorizados os três processos psicológicos sugeridos por Meyer e Allen (1997) e, em seguida, buscou-se na fala dos entrevistados a presença dos processos psicológicos.

De acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização e tem

implicações na decisão do empregado continuar ou não na organização. O que difere o tipo do comprometimento do empregado é o estado psicológico, que pode ser de identificação, submissão ou de internalização. No empregado afetivamente comprometido, o estado psicológico presente é o de identificação, no empregado com comprometimento instrumental encontra-se o estado psicológico de submissão e no empregado com comprometimento normativo está o estado psicológico de internalização.

O resultado encontrado foi a presença dos processos nos discursos dos entrevistados. O processo psicológico de identificação, isto é, o apego afetivo do empregado com sua organização pode estar baseado no desejo de estabelecer uma relação de congruência entre os valores organizacionais e individuais. Este processo de identificação é o processo psicológico que ocorre no comprometimento afetivo, teoricamente, pode-se entender que o processo de identificação também ocorre na motivação intrínseca, a qual é caracterizada pelo interesse do próprio indivíduo na atividade; um sentimento interno.

O processo de submissão refere-se a recompensas e não está necessariamente ligado aos valores do indivíduo. Conforme exposto na fundamentação teórica, é o que aparece no comprometimento instrumental, os empregados permanecem na organização porque precisam (MEYER E Allen, 1997), já no processo psicológico de internalização o que o qualifica é a ligação entre os valores do indivíduo com os valores da organização, o indivíduo internaliza os valores da organização passando a tê-los como seus também, conforme Meyer e Allen (1997) é o que ocorre no comprometimento normativo em que os empregados sentem uma obrigação em permanecer na organização.

Percebe-se que tanto na etapa quantitativa quanto na etapa qualitativa verificou-se as possibilidades de aproximação da motivação e do comprometimento. Ma etapa quantitativa não foi verificada a relação entre a motivação internalizada e o comprometimento normativo, mas nos discursos da pesquisa qualitativa o processo psicológico de internalização do comprometimento normativo apareceu, sendo que pode-se entende-lo como um processo da motivação internalizada, na qual o indivíduo

internaliza os valores da organização como seus, tornando-se motivado e comprometido.

Ressalta-se que foram encontradas dificuldades para realizar a pesquisa qualitativa. Realizou-se contato pessoal com inúmeros professores solicitando-se uma entrevista. Foi colocado que seria uma entrevista anônima e que, em hipótese alguma, haveria a identificação do entrevistado. Os professores, no entanto, negaram-se colocando inúmeros motivos e os que os que mais apareceram foram: porque não queriam e porque não tinham tempo. Solicitava-se a marcação de um horário, mas a resposta era quase sempre a mesma: não tenho tempo. Foram realizados vários contatos e conseguiu-se realizar apenas três entrevistas. Os professores entrevistados, inicialmente mostraram muita resistência e solicitavam que a entrevista fosse o mais breve possível. O primeiro deles somente aceitou ser entrevistado depois que foi combinado que após a transcrição a entrevista fosse revisada por ele. O segundo deles concordou após ver algumas perguntas; e o terceiro solicitou uma explicação detalhada do que seria feito com a entrevista e solicitou uma cópia da dissertação depois que esta estivesse concluída. O que pôde ser percebido foi uma insegurança e resistência muito grande por parte dos professores em relação ao que eles iriam responder e o que seria feito com estas entrevistas. Quando era apresentado o tema da pesquisa, eles, num primeiro momento, entendiam que seriam questionados se estavam ou não motivados em trabalhar na instituição e que isto poderia ser passado para a reitoria. A crescente taxa de recusa às pesquisas estão tornando cada vez mais difícil a obtenção de amostras (TRIOLA, 1999). Essa resistência quanto à participação nas entrevistas acabou prejudicando a etapa qualitativa, pois as entrevistas concedidas foram muito curtas, inconsistentes e poucas para poder cumprir com objetivo da pesquisa. Na etapa quantitativa, houve um grau menor de dificuldades, como relatado em capítulo anterior. Foram entregues mais de 400 questionários e retornaram apenas 193 respondidos. A participação maior ocorreu porque era apenas para marcar uma resposta, a única identificação solicitada era o nome do curso, ainda assim a grande maioria não a colocou. Solicitaram que as secretárias dos cursos preenchessem os espaços destinados ao nome dos cursos para que assim não houvesse o risco de a letra ser identificada.

Com base na experiência teórico-empírica adquirida na realização deste estudo, tornou-se possível vislumbrar possibilidades de novas investigações sobre o tema. Indica-se a realização de uma pesquisa qualitativa para aprofundamento dos estudos sobre os processos psicológicos enfocando essencialmente a motivação.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, E.D.D.; PINHEIRO, I.A. Sistema de promoção e avaliação do comprometimento organizacional dedicado às empresas com programas de qualidade em países de capitalismo tardio. *In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (orgs.) Administração contemporânea: perspectivas estratégicas.* São Paulo: Atlas, 1999.

ALLEN, N. J; MEYER, J.P. Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. **Academy of Management Journal**, v.33, n.4, pp.847-857, Dec 1999.

ALLEN, N. ; MEYER, J. The measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ARCHER, E. A. O Mito da Motivação. *In: BERGAMINI, C.W. e CODA, R. (orgs.) Psicodinâmica da Vida Motivacional.* São Paulo: Atlas, 1997, p.23-46.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais.** 5.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 22.,1998, Anais...* PR: ANPAD, 1998. 1 CD ROOM Paraná, Anais...

BASTOS, A.V.B.; CORREA, N. C. N; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento Com a Profissão e a Organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 22.,1998, Anais...* PR: ANPAD, 1998. 1 CD ROOM Paraná, Anais...

BASTOS, A.V.B.; PEREIRA, A M. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 21.,1997, Anais...* RJ: ANPAD, 1997. 1 CD ROOM Rio de Janeiro, Anais...

BASTOS, A.V.B.; CORREA, N. C. N; LIRA, S. B. O Conceito de Comprometimento – Sua Natureza e Papel nas Explicações do Comprometimento Humano no Trabalho. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 18,1994, Anais...* PR: ANPAD, 1994. 1 CD ROOM Paraná, Anais...

BEER, M.; WALTON, R.E. Nota de Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração. *In: VROOM, V.H. Gestão de pessoas e não de pessoal.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE**. São Paulo: V. 1, n. 2, nov./2002 a jan./2003.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERICAT, E. **La integración de los Métodos Cualitativos y Cuantitativos en la Investigación Social**: significado e medida. Barcelona, Ariel, 1998, p. 9-36

BLACK, T. **Doing Quantitative research in social sciences**. London: Sage, 1999.

CERVO, A. L. **Metodología Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

DECI, E. L.; VALLERAND, R.J., PELLETIER, L.G.; RYAN, R.M. Motivation and education: the self-determination perspective. **Educational Psychologist**, v.26, n.3-4, p. 325-346, 1991.

DECRIOP, A. Triangulation in qualitative tourism research. **Tourism Management**. n. 20. p. 157-161, 1999.

DE VELLIS, R. F. **Scale Development: Theory and Applications**. 2ed, v. 26, California: Sage Publications

DUTRA, E.E.J. Antecedentes do Comprometimento Organizacional Em Uma Instituição de Pesquisa Agro-Pecuária. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 19.,1995, **Anais...** PA: ANPAD, 1995. 1 CD ROOM Paraíba, Anais...

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. 8.ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. 4.ed. Nova York: The Free Press of Glencoe, 1966.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986.

FILHO, A A; ARAÚJO, M.A. D. Um Estudo da Força Motivacional dos Funcionários do Banco do Brasil a Luz da Teoria da Expectativa. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 24., 2001, **Anais...** SC: ANPAD, 2000.

KAPLAN, D. The **Sage Handbook of quantitative methodology for the social sciences**. London: Sage publications, 2004.

GODOI, C. K.; BALSINI, C.P.V. A Metodologia Qualitativa nos Estudos Organizacionais: análise da produção científica brasileira de 1997 a 2003. *In* ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2004, **Anais...** Atibaia: ENEO, 2004. 1 CD ROOM, Atibaia, Anais...

GODOI, C. K.; BALSINI, C.P.V. Pesquisa Qualitativa em Administração: identificação de possibilidades metodológicas. *In*: I SEMINÁRIO INTEGRADO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DA UNESC, 1., 2003, **Anais...** Criciúma: 2003. Caderno de Resumos, Criciúma, Anais...

GODOI, C. K. Pulsão e Cognição: categorias da motivação na aprendizagem. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis: EDUFSC, n. 32, p. 329-347, out. 2002.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo. Editora Nacional, 1972.

HAIR, Joseph *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAYES, B.E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

HERZBERG, F. Novamente como se faz para motivar funcionários: *In*: BERGAMINI, C.W. e CODA, R. (orgs). **Psicodinâmica da Vida Motivacional**. São Paulo: Atlas, 1997, p.23-46.108-129.

HERZBERG, F. Motivation and innovation: who are workers serving? **Califórnia Management Review**, v.22, n. 2, p. 60-70, 1979.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. **Personal and role-related factors in the development of organizational commitment**. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555 – 573, 1972.

KANTER, R. M.. **Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities**. *American Sociological Review*. 33(4):499-517, aug., 1968.

LAWLER III, Edward E. Motivação nas organizações de trabalho. *In* BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1997.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. *IN*: BALCAO, Y. F.O **Comportamento Humano na Empresa**. R.J. FGV, 2000, P. 337-366.

MATHEWS, B.P.; JERYI, L. Employee commitment: academic vs practitioner perspectives. **Employee Relations**, v.22, n.6, p. 555-570, Bradford: 2000.

MATHIEW, J.E.; MELLOR, S.; BARNES-FARREL, J.L.; ROGELBERG, S.G. Employees' nonwork obligations and organizational commitments: a new way to look at the relationships. **Human Resource Management**. p. 171-184, 2001.

MATTAR, FAUZE N. **Pesquisa De Marketing**. Ed. Compacta. 3.ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2001.

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T. *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO*, 26.,2002, **Anais...** BA: ANPAD, 2002. 1 CD ROOM, Bahia, Anais...

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T. *et al.* Três (ou quatro?) Componentes do Comprometimento Organizacional. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO*, 23.,1999, **Anais...** PR: ANPAD, 1999. 1 CD ROOM Paraná, Anais...

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T. Padrões de Comprometimento Organizacional e Suas Características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO*, 22.,1998, **ANAIS...** PR: ANPAD, 1998. 1 CD ROOM Paraná, Anais...

MERRIAN, S.B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. SanFrancisco: Allyn and Bacon, 1998.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie, J. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. London: Sage Publications, 1997.

MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. Employee-organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. **Academic Press**, London, 1982.

MORAES, F.M.M.; GODOI, C. K. ; BATISTA, M.A. Comprometimento Organizacional: Uma Pesquisa Documental sobre a Produção Científica Brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 11, 2005

MORAES, L. F. R. *et al.* Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em Universidades Federais Mineiras. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO*, 21.,1997, **Anais...** PR: ANPAD, 1997. 1 CD ROOM Paraná, Anais...

MURRAY, A. J. M; SCOTT, D. Work values ethic: A new construct for measuring work commitment. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v.2,n.2,pp.505-509, Mar 2003.

NAQUIN, S.S.; HOLTON, E.F. The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. **Human Resource Development Quarterly**. v. 13, n. 4, p. 357-377, San Francisco, 2002

NUNNALLY, L. **Motivation: theory, research and applications**. Pacific. Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 1996.

OSTERLOH, M.; FREY, B.S. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. **Organization science**. V. 11, n.5, p. 538-550, 2000.

PAILLÉ, P. Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens: l'influence de la satisfaction au travail. **Revue de gestion des ressources humaines**. n. 52, p. 31-46, Apr-Jun, 2004

PENLEY, L. E.; GOULD, S. Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. **Journal of Organizational Behavior** . ; v.9, n.1, p. 239-245, jan 1988.

PORTER, L. STEERS, R.; MOWDAY, R.; BOULIAN, P. Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**. V. 59, p. 603-609, 1974.

REEVE, J. **Motivación Y Emoción**. Madrid: McGraw-Hill, 1999.

REGIS, F.P.; CALADO, S.M.R. A Motivação para Participar do Programa da Qualidade do CEFET-PB: um exame com base na teoria da expectativa. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, **Anais...**, SP. ANPAD, 2001.

REZENDE, S.F. L.; GUIMARÃES, L.O e FERREIRA, G.M. A Teoria da Motivação e Higiene: um estudo de caso em uma micro-empresa brasileira. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 15.,1991, **Anais...** BA: ANPAD, 1991.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

SÁ, M. A. D., LEMOINE, C. Em Matéria de Comprometimento Organizacional na Empresa, são os valores Individuais que Contam. *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 23.,1999, **Anais...** PR: ANPAD, 1999. 1 CD ROOM Paraná, Anais...

_____. O Estilo de Liderança Como Fator de Comprometimento na Empresa. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO*, 22.,1998, **Anais...** PR: ANPAD, 1998. 1 CD ROOM Paraná, Anais...

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO*, 28, 2004, **Anais...** PR: ANPAD, 2004. 1 CD ROOM Curitiba, Anais...

SANCHES, E.N. Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO*, 21.,1997, **Anais...** RJ: ANPAD, 1997. 1 CD ROOM Rio de Janeiro, Anais...

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. *In: CÁCERES, L. J. G. (coord.) Técnicas de Investigación en Sociedad, cultura y comunicación.* México: Prentice may, 1998.

SKINNER, B.F. Interview with Hall. **Psychology Today.** p. 65-72, 1972.

SIQUIERA, M. M. M. Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidencias Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO*, 25.,2001, **Anais...** SP: ANPAD, 2001. 1 CD ROOM, São Paulo, Anais...

STAKE, R. E. Case Studies: *In: DENZIN, N. K. and LINCOLN, W.S. Handbook of Qualitative Reserch* London: Sage Publications, 2000, p. 435-454

STEIL, A. V; SANCHES, E. N. Comprometimento Organizacional Como Uma Estratégia de Controle. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO*, 22.,1998, **Anais...** PR: ANPAD, 1998. 1 CD ROOM Paraná, Anais...

SATRATTON, Peter; HAYES, Nicky. **Dicionário de Psicologia.** São Paulo: Pioneira, 1997.

STEVENS, J. **Applied Multivariate Statistics for the Social Science.** 2. edition. Hillsdale, NJ, 1992.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Basic Consideration. *In: CÁCERES, L.J.G.(coord.) Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques.* NewBury Park, Califórnia: Sage Publications, 1990, p. 38-76.

SULIMAN, A.; IIES, P. Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. **Journal of Managerial Psychology.** V.15, n.5, p. 407-419, Bradford, 2000.

TANG, T. L. P., J.K KIM, TANG, T. L.N. Endorsement of the money ethic, income, and life satisfaction: a comparison of full-time employees, part-time employees, and non-employed university students. **Journal of Managerial Psychology**, p.442-467, 2002.

TRIOLA, M. **Introdução a estatística**. 7.ed. Rio de Janeiro: LYC editora, 1999.

TRIVINOS, A. N. S. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. *In*: MORIN, E. **Introdução a Pesquisa em Ciências SÓcias: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, p. 30-56

VALLES, Miguel, S. **Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional**. Madrid: Síntesis, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERLLAND, R. J. La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel: implications pour les contextes de l' éducation , du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs. **Introduction à la psychologie de la motivation**. P. 533-582, Québec, 1993.

VOLLMAYER, R.; GHEINBERG, F. Does motivation affect performance via persistence? **Learning and instruction**. Institute of Psychology, University of Potsdam, p. 293-309, Germany, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. 2 ed, v. 34, California: Sage Publications, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

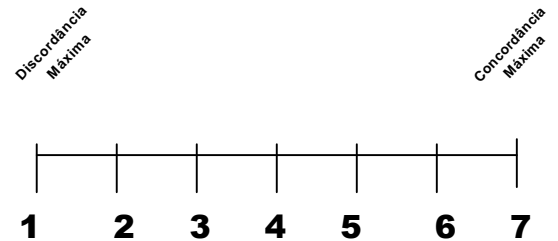
Apêndice 01 –**Pesquisa sobre Motivação e Comprometimento Organizacional**

Pesquisa sobre Motivação e Comprometimento Organizacional

- Esta pesquisa tem como objetivo analisar as dimensões da motivação e do comprometimento predominantes entre os docentes.
- Solicitamos que você avalie seu grau de concordância com as afirmações abaixo, utilizando a escala de 1 a 7. Agradecemos sua colaboração para o sucesso desta pesquisa.

SUA PARTICIPAÇÃO É INDISPENSÁVEL

AVALIE SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA SOBRE AS AFIRMAÇÕES ABAIXO, ASSINALANDO UMA DAS ALTERNATIVAS NA ESCALA DE “1 a 7”.



| | |
|--|---------------------------------|
| 01. As políticas administrativas da instituição têm influência na realização das minhas atividades. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 02. A administração da instituição é justa. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 03. O relacionamento com os superiores leva-me a trabalhar com mais empenho. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 04. As atitudes dos superiores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 05. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 06. O salário e benefícios que recebo são justos. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 07. Minhas atividades são um desafio real para mim. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 08. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 09. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 10. Depois de ter lido a instrução do meu trabalho, parece-me que ele se tornou mais atrativo para mim. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 11. Gosto de enigmas e quebra-cabeças. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 12. Eu desempenharia minhas atividades com prazer até nas minhas horas de folga. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 13. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus objetivos pessoais. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 14. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus valores pessoais. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |
| 15. Interesse-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho. | ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 16. Identifico-me com os valores e políticas da instituição. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 17. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta instituição. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 18. Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus próprios. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 19. Eu não me sinto como parte da família desta instituição. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 20. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 21. Esta instituição tem muito significado pessoal para mim. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 22. Eu não tenho um forte sentimento de pertencimento à minha instituição. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 23. Seria muito duro para eu deixar a minha instituição agora, mesmo se eu quisesse. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 24. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar minha instituição no momento. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 25. Hoje, permanecer com minha instituição é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 26. Eu acredito que eu tenha muito poucas opções a considerar se eu deixar esta instituição. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 27. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 28. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta instituição é que deixa-la poderia requerer um sacrifício pessoal considerável, outra instituição pode não igualar o conjunto de benefícios que eu tenho aqui. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 29. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 30. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer com meu emprego atual. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 31. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha instituição agora. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 32. Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 33. Esta instituição merece minha fidelidade. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 34. Eu não deixaria minha instituição imediatamente porque eu tenho sentimento de obrigação com as pessoas. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 35. Eu devo muito a minha instituição, | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

Apêndice 02 -

Transcrição das Entrevistas

Entrevista 1 –

E- O que deixa você mais motivado em trabalhar nesta instituição?

++Quando me convidaram para dar aula aqui - eu inclusive eu tinha muita dificuldade de lidar com um grupo de pessoas - eu só trabalhava em agência de propaganda na área de criação - criava trabalhos - tinha muita dificuldade de apresentar meu trabalho para um grupo de 3 ou 4 pessoas + Quando me convidaram para dar aula - eu - inclusive fiquei muito receoso - e depois de 2 ou 3 semestres eu achei muito legal que a gente tem que tá - se atualizando - a a a gente se obriga a verbalizar as coisas de outra forma - a pensar aquilo que a gente domina - até pra conseguir repassar isto pra pessoas que de repente não tem o mesmo conhecimento que a gente tem - então eu me identifiquei muito com isso - eu aprendo todos os dias que eu dou aula - então neste sentido é muito legal +Tem vezes que eu venho para cá e saio do trabalho indignado - p da cara com alguma coisa - mas depois de 10 ou 15 minutos eu to em alfa - e é tremendamente legal então + é isso.

E - E o que deixa menos motivado em trabalhar aqui?

E1 - Eu acho que não é nada com a instituição - mas umas experiências na aula - às vezes - o que me deixa mais desmotivado é ++ quase que a incapacidade de de +alguns alunos de atingir - mesmo - em níveis reduzidos - a compreensão do que ta acontecendo. No primeiro semestre - literalmente adoeci quando eu comecei a ler provas eu pensei o que eu to fazendo aqui - que é isso - espera aí - que horror - depois a gente se acostuma a ver – a deslumbrar a estatística + Eu fico muito chateado em reprovar uma pessoa, mas até pelo fato, deles estarem no começo da faculdade - os vestibulares ++ não selecionam tanto - não tem tanta gente por vaga + então acaba entrando gente boa depois é classificatório, mas entra muita gente fraca - que veio de um primeiro grau mais fraco – fraca de segundo grau - e custa muito a gente reprovar uma pessoa - isso é desmotivante ++

E - No caso o que te mantém trabalhando na instituição seria a vontade de aprender?

E1 - + Claro que tem a questão da da remuneração - que compõe - como eu não trabalho em horário integral - tenho uma carga horária pequena - isso tem a questão do dinheiro - que sei que tenho uma base + Mas a questão de ter que me manter atualizado é o principal + e também é muito legal conviver com o outro - todos meus amigos que tem a mesma faixa etária que eu são muito mais velhos que eu em termos de atitude - de aparência - nisso eu sou diferente e atribuo por conviver com adolescentes em vários dias da semana e é muito legal participar - todo semestre participo de bancas de conclusão e vê gente que foi pra frente - isso é muito bacana para mim - ver eles indo pra frente - tem

muita gente aí trabalhando+ Se fosse só pelo dinheiro eu não estaria aqui - não seria compensador ++

E - E do que você sentiria falta se deixasse a instituição? ++

E1 – É - Esses tempos eu andei lendo aquele sociólogo italiano o Domenico de Marcio - eu uma roda viva com ele e ele diz que vai chegar num ponto que não vai haver diferença entre trabalho - diversão - lazer - ele mais ou menos coloca tudo isso - que a gente tem mania de dividir - eu sou profissional - eu sou um ser social e assim vai - e ele coloca como sendo tudo a mesma coisa - eu to aqui na roda viva - to trabalhando - to me divertindo - mas não deixa de ser meu trabalho - ele colocou eu to aqui me divertindo muito - faço o que gosto - porque eu to fazendo aquilo que eu gosto de fazer -eu tô estudando ao estar aqui - vocês tão me perguntando – então eu to estudando e para mim é isso não tem diferença em eu estar aqui - porque eu sou profissional + só que aqui tenho que cobrar presença de aluno - dar nota - mas o conteúdo que eu lido é o mesmo do meu trabalho fora - eu to aqui – aceitei - porque me identifico pq é publicidade e propaganda é o que me identifico ++ É difícil dizer do que eu sentiria falta - mas acredito que se eu saísse eu sentiria falta do ambiente acadêmico - do conviver com alunos - até de às vezes ter que fazer cara de brabo que eu faço pq é meu papel - pq às vezes tenho vontade de rir - mas enfim - faz parte do ritual ++ Eu até digo muito para o pessoal - olha como eu brinco muito a minha aula é muito informal - tem gente que confunde informalidade com falta de seriedade - mas na hora do vamos ver - na hora da nota eu avalio - pq não é pq o cara é legal não vai cobrar ++

E - Tu te sente comprometido com a instituição, com teu trabalho aqui na instituição?

E1 - ++ Na minha maneira de agir + quando eu assumo alguma coisa eu me comprometo Eu como professor eu me arrebento, se tiver que virar a noite eu viro + se tiver que virar a noite eu viro - eu faço o melhor que eu posso, sempre pro o próximo semestre eu me questiono o que eu posso melhorar + Como não é uma atividade única faço porque gosto++

E - Tu julgas que tens alguma ligação afetiva com a instituição?

E1 - Eu tenho muita, dou aula aqui há 12 anos já - faz parte de um ritual vim pra cá - achou muito legal chegar aqui e encontrar as pessoas – trocar figurinhas - me acrescenta bastante conviver com outras pessoas - até porque é gente de outra área - de outras áreas que de repente - eu to com alguma dúvida - posso perguntar - e parara parara++ acho isso legal - é bem + é é é uma complementação gostosa - produtiva + é um intercâmbio legal++ Aqui eu posso parar para pensar como eu to trabalhando - uma coisa que eu acho muito legal em trabalhar aqui - é que trabalhar com criação e propaganda que é minha área - é individual - pq se eu crio uma coisa pra ti - e tu não aprovar eu não vou utilizar com outro

cliente - pq o produto dele é diferente do teu - às vezes parte da idéia que usei pra ti até posso usar com ele - mas a probabilidade disso é muito pequena - então tenho que estar sempre criando - sempre começando e isto é desgastante ++E dar aula é muito legal + tu não começa de novo todo semestre - tu tem aquilo que tu acerto - que tu pode dar uma incrementada - tem aquilo que tu pensa que tu errou - verdadeiramente tu vê - isso não ficou legal - eu tenho que arrumar - então as disciplinas que eu dou - todo semestre eu invento alguma coisa - com o risco até de me quebrar - mas vale a pena - as minhas disciplinas não caem na rotinas ++

E - E as atividades que tu realiza aqui tem haver com os teus valores e objetivos pessoais?

E1 - Claramente sim + primeira coisa - a gente vê tanta coisa errada - tanta gente despreparada pra fazer as coisas e + acho que minha contribuição nesse sentido de tentar auxiliar as pessoas - e isso tem haver com os meus valores e da instituição++ Po, eu larguei uma faculdade para fazer outra, muita gente passa por isso - cansei como eu fui estagiário me quebrar todo - por não conhecer então eu uso esses exemplos para ajudar o pessoal - sou tipo irmão mais velho para tentar ajudar o pessoal - procuro trazer pra dentro da aula o que eu vivo no cotidiano - para dar um toque - pois não me considero professor acadêmico - mas um profissional - trago o cotidiano - então ++ tipo, pra tu ter uma idéia - dois alunos da primeira turma que eu dei aula vieram a ser meus sócios 7 anos depois - sócios mesmo - sem sacanagem ou exploração++ Não sei se deu pra entender ++ Então assim os meus valores e objetivos e os da instituição tem haver - essencialmente sim - agora uma coisa é tocar a vida pessoal que é um microcosmo e outra é administrar uma instituição desse tamanho - as intenções são as mesmas - mas o próprio esquema é diferente++Mas a essência é a mesma++

Entrevista 2-

E - O que deixa você mais motivado para trabalhar nesta instituição?

E2- Pra mim isso aqui é um desafio - pq na realidade - eu sempre trabalhei em indústria - sempre fui industrial e não professor - e aqui realmente eu acho a coisa muito interessante que é lidar com os alunos - com a gurizada - em muitos casos eu vejo uma guria - um rapaz de 17 ou 18 anos entrar aqui - e minha satisfação é saber que eles vão sair daqui 6 ou 7 anos como engenheiros - desempenhando uma função importante no mercado - e geralmente vencendo nessa profissão - então é isso que realmente me motiva - de pegar alguém e saber que eu to cooperando pro futuro dele++

E - E o que te deixa menos motivado?

E2- ++È apenas quando os alunos não ajudam - pois realmente tem muito aluno que não ajuda, que não se dedica - que não trabalha - que não participa - não tenta fazer

estágio e estes normalmente não vão bem - isso me desmotiva - eu gosto daqueles que realmente querem ter uma profissão + mas sempre tem aqueles que não querem nada + não querem nem saber ++

E- E o que mantém o sr. trabalhando aqui na instituição?

E2- Legalmente eu to até aposentado – na realidade - nem precisaria estar aqui - mas é aquela coisa - sempre tive atividade muito grande- fui diretor- sempre trabalhando- eu não saberia não estar aqui - tanto que trabalho aqui de tarde e a noite - e de manhã estou em casa - mas estou sempre fazendo alguma coisa relativa ao curso - ao meu trabalho aqui++

E- E do que o sr. sentiria falta se tivesse que deixar a instituição?

E2- Do contato com as pessoas - com os alunos - com os professores e principalmente da instituição - eu gosto muito da (nome da instituição) - ela tem um ambiente muito bom - a gente ta sempre bem aqui - eu realmente gosto de tudo da (nome da instituição) + + O curso aqui é muito bom – a convivência – gosto de ficar aqui++

E- As atividades aqui desempenhadas tem relação com seus valores e objetivos pessoais?

E2- Sim - em tudo pois antes deu entrar aqui era uma coisa, eu produzia um produto pro público utilizar na sua casa - aqui é diferente + o meu produto é o curso que a gente fornece para os alunos e os alunos vão aplicar no futuro+ então não deixa de ser uma coisa que eu gosto - é desenvolver - sempre gostei disso - ter alguém mais novo - ficar treinando, - ensinando - conseguir ajudar uma pessoa para ela subir ++ Isso é muito bom - ajudar os alunos a se tornarem um profissional - a crescer - isso pra mim é muito fascinante - e é isso que a (nome da instituição) quer e o que eu também quero++

E- Então os valores e políticas da instituição são próximos aos seus?

E2- São - porque os valores e políticas da (nome da instituição) são o ensino - a aprendizagem - a pesquisa a extensão e eu busco capacitar as pessoas - temos uma responsabilidade muito grande - pq basicamente o futuro destes profissionais - boa parte do futuro deles depende da gente aqui - da (nome da instituição) - de mim - dos professores, - realmente é o + que eu gosto, o objetivo da (nome da instituição) é este e o meu também - tentar fazer alguma coisa pelos futuros profissionais da área ++

E- E o que faz com que o sr. se sinta comprometido com instituição?

E2- É o tratamento que temos aqui - a (nome da instituição) tem uma maneira de tratar - um jeito - a gente se sente muito bem em trabalhar aqui – temos um vínculo bom aqui temos liberdade - não tem burocracia - tu pode tratar um assunto direto com reitor - com o pró-reitor - não é uma empresa formal - por isso que eu gosto – é muito bom – gosto do ambiente ++

E- O sr. sente que tem alguma ligação mais afetiva com a instituição?

++ Na verdade - eu acho que se a gente não gosta de onde trabalha – não funciona – não se trabalha por obrigação + eu me sinto muito ligado com a (nome da instituição) - a primeira coisa pra gente trabalhar é gostar do lugar -da empresa do que faz - se eu não gostasse daqui - não estava mais aqui + +Eu gosto de trabalhar aqui++

Entrevista 3-

E- O que deixa vc mais motivado para trabalhar nessa instituição?

E3- É ++ o que me deixa muito motivado é a função de coordenar o curso - a responsabilidade que me é concedida para poder realizar as tarefas da melhor maneira - o meu trabalho - isso é o que me deixa muito motivado ++ Então - eu tenho responsabilidade que me é delegada e pra mim isso aí sem dúvida é um constante desafio + que é o que me motiva++

E- E o que te deixa menos motivado em trabalhar aqui na instituição?

E3- Não tenho nada que me desmotive quando eu venho - quando eu me acordo pra vir trabalhar - quando eu entro na instituição - eu venho para ter o máximo de rendimento ++

E- O que faz com que tu continue trabalhando aqui na instituição e não busque outra?

E3- Seria a tarefa que eu desempenho - é uma tarefa muito prazerosa porque a gente tem contato com muitas pessoas - com diversas pessoas - contato com professores – com alunos - com colegas - isso é uma tarefa muito motivadora ++

E- As atividades que tu realiza aqui estão relacionadas cm teus objetivos e valores pessoais?

E3- Sem dúvida, sem dúvida, trabalhar com pessoas está é - diretamente relacionado com meus objetivos pessoais + meu objetivo de transferir conhecimento, de conquistar amizades - tem pessoas aqui que trabalham nos mais diferentes níveis - e sem dúvida a amizade - o trabalho é muito importante né ++

E– Este seria um dos fatores que te motivam a trabalhar na instituição?

E3- Sem dúvida, o ambiente de trabalho aqui da instituição motiva muito - nossa universidade é - tem já - um aspecto de união, um aspecto de universidade - a (nome da instituição) trata todo mundo como uma grande família++

e- E se de repente tu tiveres que por algum motivo deixar a instituição, do que que tu sentirias falta?

E3- Olha ++como eu falo né - seria o relacionamento - os relacionamentos pessoais, - a responsabilidade que me é delegada - isso sem dúvida eu sentiria uma grande falta++

E- Que tipo de relação definirias que tens com a instituição?

E3- Seria uma relação primeiramente profissional - pois tento fazer da melhor forma possível e segundo - como falo - temos um ótimo ambiente de relacionamento - então isso é o que eu tenho a ressaltar né++

E- Em relação às políticas e valores da instituição são compatíveis com os teus próprios?

E3- São muito compatíveis + por isso to aqui trabalhando e é disso que eu sentiria falta - das políticas do jeito de se trabalhar aqui++

E- Quando tu começou aqui tivesse alguma dificuldade de se habituar nas normas da instituição?

E3- Vamos dizer que no primeiro momento houve um aprendizado+ quando a gente está começando numa instituição a gente sempre tem que se adequar - mas hoje eu considero que estou perfeitamente adequado as normas todas da instituição++

E- Em relação ao comprometimento, tu te vê como uma pessoa comprometida com o trabalho que tu realiza na instituição?

E3- Sem dúvida, sem dúvida - eu me considero extremamente comprometido com o trabalho que desenvolvo aqui ++Eu sinto que tenho um comprometimento muito afetivo++ Aqui eu sempre fui valorizado em tudo o que fiz++é o que mantém aqui e motivado pra que eu dê o máximo de mim++Eu ressalvo muito a liberdade que a gente tem aqui++isso é muito bom ++

E- E tu vê que a instituição faz algo para te manter cada vez mais comprometido com ela?

E3- Bom - como eu falo - assim a liberdade que ela me dá - para que eu possa fazer o trabalho como eu acho que é melhor - isso sem dúvida me torna comprometido, pois gosto do que faço - a responsabilidade que me é delgada - eu tenho então essa responsabilidade - e é com essa responsabilidade que eu tenho obrigação de executar o meu trabalho - que eu gosto -da melhor forma possível - tendo assim o rendimento adequado++