



VII COLOQUIO INTERNACIONAL  
SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA  
EN AMERICA DEL SUR

"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



## ÁREA TEMÁTICA – AVALIAÇÃO E CREDENCIAMENTO

**Autores:** Miguel Angel Verdinelli, Dr.  
Christiane Kleinübing Godoi, Dra.  
Fabiola Meazza Meneghini de Moraes, Mcs.

**Fabiola Meazza Meneghini de Moraes, MSc.** <sup>(1)</sup>

fabimeneghini@yahoo.com.br

**Christiane Kleinübing Godoi, Dra.** <sup>(1)</sup>

christianekg@yahoo.com.br

**Miguel Angel Verdinelli, Dr** <sup>(1)</sup>

nupad@univali.br

<sup>1</sup> Universidade do Vale de Itajaí

**Título:** Análise do comprometimento organizacional e da motivação em professores universitários.

### Resumo

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 e 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 quantitativo, desenvolvido através da aplicação de um questionário, contendo 19 afirmativas para o comprometimento e 16 para a motivação, que deviam ser respondidas usando uma escala de concordância de 7 pontos. Os dados levantados junto a 193 docentes foram avaliados quanto sua confiabilidade através do coeficiente de Cronbach e, posteriormente, efetuadas diversas análises fatoriais considerando a soluções puras e rotacionadas. As matrizes de cargas fatoriais das análises referidas ao comprometimento e à motivação permitiram relacionar os fatores retidos às respectivas dimensões entanto que as matrizes de escores fatoriais daquelas soluções possibilitaram calcular as correlações entre os fatores do comprometimento com os da motivação. 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 e entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo o que deve ser considerado pela administração universitária.

**PALAVRAS-CHAVE:** COMPROMETIMENTO; MOTIVAÇÃO;  
ANÁLISE FATORIAL; CORRELAÇÕES.

## **Introdução**

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 e LEMOINE, 1998). A motivação vem sendo estudada a partir da década de trinta (BERGAMINI, 1997) e os estudos sobre comprometimento surgiram nas três últimas 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, *op.cit.*; MEYER e ALLEN, 1997; SIQUEIRA, 2001).

Atualmente, existe uma carência de estudos que analisem comprometimento e motivação de maneira articulada. Os estudos existentes têm trabalhado os temas isoladamente, sem desenvolver articulações teóricas ou empíricas, embora sejam temas muito próximos conceitualmente.

Na área do comportamento organizacional, os estudos sobre motivação e comprometimento 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 e PEREIRA, 1997; BERGAMINI, *op.cit.*). Por parte da empresa, aquele que está motivado e comprometido identifica-se e adere aos objetivos e aos valores da organização.

Meyer e Allen (1997) propõem a multidimensionalidade que se refere tanto à forma quanto ao enfoque do comprometimento. As duas abordagens 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 (*op.cit.*) baseiam-se em três dimensões 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; e, comprometimento normativo, este determinado pela vontade do empregado em permanecer na organização devido a um sentido moral.

Esses autores afirmaram que quanto maior o grau de comprometimento organizacional maior será a motivação, afirmação que já tinha sido confirmada por Becker (1992) que,

no seu estudo, encontrou correlações entre a motivação e o comportamento organizacional.

Moraes *et al.* (1997) concluíram que as pesquisas realizadas no Brasil até aquele 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, na maioria das pesquisas, também se apresentam vínculos com a autonomia e a identificação com o conteúdo do trabalho.

Medeiros *et al.* (2002) e Moraes *et al.* (2005) analisaram artigos publicados nos Encontros Nacionais dos Programas de Pós-Graduação em Administração nos períodos de 1993 a 2001 e de 1994 a 2003 respectivamente. Uma das principais conclusões do trabalho de Medeiros *et al.* (*op.cit.*) foi a constatação da amplitude da pesquisa do comprometimento no Brasil. A quantidade de pesquisas de campo realizadas totalizou vinte e oito, refletindo os progressos obtidos nessa área. Além da amplitude também é destacada pelos autores a profundidade das pesquisas. Entretanto assinalam a necessidade de usar novas formas de mensuração e da realização de estudos longitudinais.

Moraes *et al.* (2005) concluíram que houve um crescimento substancial na publicação de artigos sobre o tema no decorrer dos anos, como tinha sido assinalado por Medeiros *et al.* (2002), destacando-se os anos de 1999, 2002 e 2003. Assinalam também que ocorreu uma predominância da pesquisa quantitativa nos estudos feitos entre o período de 1994 a 2003, o qual pode ser considerado paradoxal, já que os as pesquisas sobre o tema encontram-se em fase exploratória inicial. O motivo desta situação pode estar fundamentado no uso de modelos quantitativos validados no exterior. Constataram, ainda, que naquele período houve um crescimento explícito de trabalhos que utilizaram o modelo proposto por Meyer e Allen (1997), preterindo-se pouco a pouco modelos propostos por outros autores.

A respeito da motivação pode-se dizer que ela é considerada um processo e o seu enfoque busca descobrir como este ocorre. Parte-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).

Considerando os ajustes pelos quais passam atualmente as organizações, em particular as instituições de ensino superior (IES), 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, surge a seguinte questão de pesquisa: quais as possibilidades de aproximação entre as dimensões da motivação e do comprometimento nos professores universitários?

## O FENÔMENO MOTIVACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: POSSIBILIDADES DE ARTICULAÇÃO

Os estudos de comprometimento organizacional e motivação mostram vínculos conceituais em relação as suas dimensões, favorecendo as possibilidades de pesquisar tais relações.

No Quadro 1 apresenta-se uma associação hipotética teórica, mostrando as dimensões do comprometimento e da motivação constituídas pelos mesmos processos psicológicos.

<b>MOTIVAÇÃO</b>	<b>PROCESSOS PSICOLÓGICOS</b>	<b>COMPROMETIMENTO</b>
Internalizada	Internalização	Normativo
Extrínseca	Submissão	Instrumental
Intrínseca	Identificação	Afetivo

**Quadro 1.** 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, o qual é caracterizado 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 conhecido como respondente, de acordo com Skinner (1972), é aquele que é reflexo: o organismo responde automaticamente a um estímulo; o condicionamento operante é fortalecido ou enfraquecido pelos eventos que seguem à resposta. No dizer de Reese (1966, *apud* FADIMAN e FRAGER, 1986, p. 194): “O comportamento respondente é controlado por seus antecedentes e o comportamento operante é controlado por suas conseqüências”.

A motivação extrínseca, 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, *op.cit.*). De acordo com Ryan *et al.* (1992), a internalização é o processo pelo qual o indivíduo primeiramente adquire crenças, atitudes ou comportamentos 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.

## Metodologia

Os dados para realizar o presente trabalho foram levantados através de um questionário numa instituição de ensino superior de Rio Grande do Sul no período entre maio e julho de 2005. O instrumento constava de 35 afirmativas, 16 relativas à motivação e 19 ao comprometimento, que foram respondidas com uma escala de concordância de 7 pontos (Moraes, 2005, apêndice 1).

A construção do questionário esteve baseada em diversos autores. Para a elaboração das afirmações referentes à motivação extrínseca, com 6 itens, utilizou-se a teoria de Herzberg (1976); quanto à motivação internalizada, com 4 itens, usaram-se os trabalhos de Deci et al. (1991) e Godoi (2002); e, para a motivação intrínseca, as 6 afirmativas estiveram baseadas na pesquisa de Vollmeyer e Rheinberg (2000). Em relação ao comprometimento, o instrumento de coleta de dados esteve baseado no modelo de Meyer e Allen (1997), que utiliza para mensuração 6 itens na dimensão afetiva, 7 na instrumental e 6 itens na normativa.

A aplicação aconteceu nos cursos que aceitaram participar da pesquisa: Administração, Arquitetura, Artes Visuais, Ciências Contábeis, Comunicação Social, Direito, Economia, Engenharia de Plásticos, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Geografia, Letras, Matemática, Pedagogia, Química, Serviço Social e Teologia. Ao total foram distribuídos 419 questionários, mas apenas 193 professores responderam. Aqueles docentes que lecionam em mais de um curso participaram apenas uma vez da pesquisa, definindo qual o curso que estavam representando.

No processamento dos dados foi empregado o modelo fatorial, onde a matriz de dados é igualada ao produto de duas matrizes, a de escores fatoriais vezes a transposta daquela de cargas fatoriais. Se não forem utilizados todos os fatores extraídos a diferença é compensada com a adição de uma matriz de resíduos ou erros:

$$D (N \times P) = F (N \times P) * A' (P \times P)$$

ou

$$D (N \times P) = F (N \times K) * A' (K \times P) + E (N \times P) \quad \text{Onde } k < p$$

A análise em fatores comuns e específicos, denominada correntemente como análise fatorial, foi a metodologia escolhida e a extração dos fatores foi feita pelo método dos componentes principais aplicado à matriz de correlações entre as variáveis, os 35 itens do questionário, divididos naqueles correspondentes ao comprometimento e à motivação. Foram retidos os fatores derivados de autovalores maiores ou iguais a 1, segundo o critério de Kaiser quando a matriz a diagonalizar for a de correlações, mas adotada uma solução de três fatores.

A confiabilidade foi medida através do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, que alcançando valores de 0,6 podem ser considerados aceitáveis (Vide: Hair et al., 2005). Por outra parte, as variáveis finais retidas na análise foram aquelas que tiveram comunalidades maiores de 40%.

Para o comprometimento e para a motivação, a solução fatorial foi analisada considerando três fatores na saída pura e após rotação rígida varimax. As matrizes de escores fatoriais das soluções rotacionadas foram utilizadas para o cálculo das correlações entre as variáveis latentes (fatores) relativas ao comportamento e à motivação.

## Resultados

Os resultados a seguir (Tabela 1) relacionam-se à análise de confiabilidade geral do  $\alpha$  de Cronbach para os fatores do comprometimento organizacional.

**Tabela 1.** Coeficiente *Alfa* de Cronbach do comprometimento organizacional

<b>Comprometimento Afetivo</b>		<b>Comprometimento Instrumental</b>		<b>Comprometimento Normativo</b>	
<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens	<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens	<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens
<b>0,8544</b>	<b>6</b>	<b>0,7097</b>	<b>7</b>	<b>0,7498</b>	<b>6</b>

O coeficiente  $\alpha$  de Cronbach foi considerando satisfatório, de acordo com Nunnaly (1996), mostrando que a mensuração das três dimensões de comprometimento está dentro de um limite de confiabilidade adequado. Entretanto, com o objetivo de melhorar o coeficiente os dados foram re-processados e retirados alguns itens, sendo o valor final obtido apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2.** Coeficiente *Alfa* de Cronbach do comprometimento organizacional após a retirada de alguns itens

<b>Comprometimento Afetivo</b>		<b>Comprometimento Instrumental</b>		<b>Comprometimento Normativo</b>	
<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens	<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens	<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens
<b>0,8544</b>	<b>6</b>	<b>0,7377</b>	<b>5</b>	<b>0,7865</b>	<b>5</b>

É importante ressaltar que em relação ao comprometimento instrumental, embora o coeficiente de Cronbach com 7 itens possuiu uma confiabilidade de 0,7097, ao considerar a exclusão dos itens 23 (*Seria muito duro para mim deixar a minha empresa agora, mesmo se eu quisesse*) e 29 (*Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar*) do questionário, a confiabilidade passou para 0,7377. Em relação ao comprometimento normativo embora o coeficiente calculado para os 6 itens atingiu uma confiabilidade de 0,7497, ao excluir o item número 30 (*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.

A seguir são apresentados na Tabela 3 os valores do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach calculados a partir das afirmativas relativas à motivação nas suas três dimensões.

**Tabela 3.** Coeficiente *Alfa* de Cronbach da motivação

<b>Motivação Intrínseca</b>		<b>Motivação Internalizada</b>		<b>Motivação Extrínseca</b>	
<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens	<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens	<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens
<b>0,6225</b>	<b>6</b>	<b>0,5264</b>	<b>4</b>	<b>0,7008</b>	<b>6</b>

Buscando melhorar a confiabilidade da motivação também foram removidas algumas afirmativas. No caso da motivação intrínseca o coeficiente de Cronbach passou de 0,6225 para 0,6672 com a exclusão das afirmativas 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 12 (*Eu desempenharia minhas atividades com prazer até nas minhas horas de folga*) do instrumento de pesquisa. Em relação à motivação internalizada o coeficiente calculado para 4 itens teve uma confiabilidade de 0,5264 e ao excluir os itens 15 (*Interesso-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho*) e 16 (*Identifico-me com os valores e políticas da instituição*) do questionário a confiabilidade aumentou a 0,7398. Já em relação à motivação extrínseca, o coeficiente calculado com 6 itens alcançou uma confiabilidade de 0,7008, mas ao eliminar as asseverações de número 1 (*As políticas administrativas da instituição têm influência na realização das minhas atividades*) e 6 (*O salário e benefícios que recebo são justos*), a confiabilidade passou para 0,7827. Os valores recalculados são mostrados na Tabela 4.

**Tabela 4.** Coeficiente Alfa de Cronbach da motivação após a retirada de alguns itens

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

Ao considerar que a confiabilidade geral, mantendo todas as afirmativas do questionário, tanto para o comprometimento quanto para a motivação, atingiu valores aceitáveis (apenas a confiabilidade da motivação internalizada ficou abaixo de 0,6) a análise fatorial foi desenvolvida inicialmente considerando todos os itens utilizados.

Primeiro foram processados os dados do comprometimento, obtendo-se a comunalidade de cada asseveração. Foi considerado motivo de exclusão um valor de variabilidade em comum ou comunalidade menor do que 40%. Isto é, os itens que tiveram comunalidades abaixo desse limite foram eliminadas da base de dados e, então, feita uma outra análise para avaliar novamente a comunalidade. No total, foram excluídos dois itens, sendo um do comprometimento instrumental, o item 29, e um do comprometimento normativo, o item 30, alcançando-se o resultado apresentado na Tabela 5.

A seguir processaram-se os dados da motivação seguindo o mesmo protocolo acima relatado. Após os primeiros resultados foram excluídos o item 12 da motivação intrínseca, o 15 da internalizada e o item 1 da motivação extrínseca e realizada uma

nova análise fatorial. Os resultados obtidos indicaram que o item 6 da motivação extrínseca teve uma comunalidade inferior a 40% e portanto foi eliminado. Os dados foram outra vez processados chegando-se ao resultado apresentado na Tabela 6

Uma vez definidas as variáveis do comprometimento ou da motivação que participariam da análise obtiveram-se as matrizes de cargas fatoriais para as soluções com três fatores sem rotação.

**Tabela 5.** Comprometimento: comunalidades das afirmativas mantidas na Análise Fatorial Final

<i>Itens</i>	<i>Comunalidade</i>
17. Eu estaria muito contente em ficar o resto de minha carreira nesta instituição.	59,60%
18. Eu realmente sinto como se os problemas desta instituição fossem meus próprios.	53,00%
19. Eu não me sinto como parte da família desta instituição.	67,30%
20. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição.	80,50%
21. Esta instituição tem muito significado pessoal para mim.	47,60%
22. Eu não tenho um forte sentimento de pertencimento à minha instituição.	60,80%
23. Seria muito duro para eu deixar a minha instituição agora, mesmo se eu quisesse.	41,80%
24. Uma grande parte de minha vida seria alterada se eu precisasse deixar minha instituição no momento.	43,30%
25. Hoje, permanecer com minha instituição é uma questão tanto de necessidade quanto de desejo.	53,40%
26. Eu acredito que eu tenha muito poucas opções a considerar se eu deixar esta instituição	71,60%
27. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis.	70,30%
28. Uma das principais razões de eu continuar a trabalhar para esta instituição é que deixa-la poderia requerer	48,70%
31. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que estaria certo em deixar minha instituição agora	50,20%
32. Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.	54,40%
33. Esta instituição merece minha fidelidade.	57,80%
34. Eu não deixaria minha instituição imediatamente porque eu tenho sentimento de obrigação com as pessoas.	43,20%
35. Eu devo muito a minha instituição,	66,60%

**Tabela 6.** Motivação: comunalidades das afirmativas mantidas na Análise Fatorial Final

<i>Itens</i>	<i>Comunalidade</i>
2. A administração da instituição é justa.	58,20%
3. O relacionamento com os superiores leva-me a trabalhar com mais empenho	54,00%
4. As atitudes dos superiores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho.	70,00%
5. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades.	50,40%
7. Minhas atividades são um desafio real para mim.	68,00%
8. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso.	69,40%
9. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades	53,10%

10. Depois de ter lido a instrução do meu trabalho, parece-me que ele se tornou mais atrativo para mim.	43,70%
11. Gosto de enigmas e quebra-cabeças.	47,40%
13. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus objetivos pessoais	64,50%
14. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus valores pessoais.	63,30%
16. Identifico-me com os valores e políticas da instituição	64,80%

Em ambos os casos, seguindo a proposição de Stevens (1992), se optou por levar em consideração as cargas fatoriais maiores do que 0,40 e seguidamente, para melhorar a interpretação, foi efetuada a rotação varimax, que é uma rotação rígida que mantém a independência dos fatores. Desse modo, nas matrizes de cargas fatoriais do comprometimento e da motivação só foram registrados os valores de correlação entre as afirmativas e os fatores se atingissem no mínimo 0,40.

No tratamento dos resultados do comprometimento houve uma clara associação entre os três fatores e as dimensões do comprometimento. A primeira variável latente se associa com o comprometimento afetivo, a segunda ao normativo e a terceira ao instrumental. A afirmativa 23, que na avaliação da confiabilidade tinha-se procedido a sua eliminação para melhorar o coeficiente de Cronbach, pertencendo ao conjunto de itens que mensuram o comportamento instrumental apresenta uma saturação significativa de 0,504 com o segundo fator, como já dito associado ao normativo. Por tal razão decidiu-se excluir o item e efetuar novamente a análise. Os resultados finais da matriz de cargas fatoriais são mostrados na Tabela 7. Obtida essa solução foi gerada a matriz correspondente de escores fatoriais para, posteriormente, calcular as correlações entre os fatores que foram extraídos para o comprometimento e para a motivação.

A análise dos resultados da motivação mostrou a associação do primeiro fator com a motivação extrínseca, o segundo com a intrínseca e o terceiro com a instrumental (Tabela 8), mas essas relações puderam ser estabelecidas após exclusão das afirmativas 10, 11 e 16.

Nos processamentos iniciais o item 16 correspondendo à motivação internalizada aparecia com alta saturação (0,79) para a primeira variável latente, relacionada com a motivação extrínseca. Entretanto, quando avaliada a confiabilidade, a exclusão daquela afirmativa contribuía de maneira considerável na melhoria do coeficiente de Cronbach.

Por outra parte, nessa primeira solução havia uma inconsistência no fator dois, onde se misturavam afirmativas correspondentes à motivação intrínseca e internalizada. Para resolver incoerência foram excluídos os itens 10 e 11 que apresentavam,

respectivamente, correlações de 0,47 e 0,68 com o segundo fator, mas sua exclusão tinha sido cogitada quando fora avaliada a confiabilidade utilizando o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach. A partir da solução alcançada, conforme Tabela 8, se gerou a matriz de escores fatoriais com a finalidade de avaliar as correlações entre as variáveis latentes. Cabe ressaltar que o terceiro fator, relativo à motivação internalizada, ficou associado apenas a dois itens e não foi considerado na análise das correlações.

**Tabela 7.** Comprometimento: cargas fatoriais após exclusão de variáveis e rotação Varimax

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

**Tabela 8.** Motivação: cargas fatoriais após exclusão de variáveis e rotação Varimax

<i>Itens</i>	<i>Fator 1</i>	<i>Fator 2</i>	<i>Fator 3</i>
2. A administração da instituição é justa.	<b>0,717</b>		
3. O relacionamento com os superiores leva-me a trabalhar com mais empenho.	<b>0,750</b>		
4. As atitudes dos superiores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho.	<b>0,874</b>		
5. As condições de trabalho encontradas fazem com que eu demonstre mais empenho nas minhas atividades	<b>0,716</b>		
7. Minhas atividades são um desafio real para mim.		<b>0,859</b>	

8. Se eu puder fazer minhas atividades, sentir-me-ei orgulhoso.		<b>0,782</b>	
9. Estou entusiasmado de como desempenharei bem minhas atividades.		<b>0,584</b>	
13. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus objetivos pessoais			<b>0,844</b>
14. Sinto-me disposto a realizar minhas atividades porque estão relacionadas aos meus valores pessoais.			<b>0,899</b>
<b>Porcentagem da variância extraída</b>	<b>28,2%</b>	<b>20,1%</b>	<b>18,2%</b>

O relacionamento entre o comprometimento e a motivação foi avaliado pelo coeficiente de correlação linear de Pearson, cujos resultados, todos altamente significativos ( $p < 0,01$ ), se apresentam na Tabela 9.

**Tabela 9.** Matriz de correlação de Pearson entre os fatores

		<b>Motivação Extrínseca</b>	<b>Motivação Intrínseca</b>
<b>Comprometimento Afetivo</b>	r de Pearson	<b>0,535</b>	<b>0,371</b>
	p	0,000	0,000
<b>Comprometimento Instrumental</b>	r de Pearson	<b>0,313</b>	<b>0,345</b>
	p	0,000	0,000
<b>Comprometimento Normativo</b>	r de Pearson	<b>0,387</b>	<b>0,307</b>
	p	0,000	0,000

Das relações estabelecidas, somente aquela existente entre motivação extrínseca e o comprometimento afetivo parece ser espúria e requer maior análise nos estudos que venham ser feitos futuramente. De todos modos as que merecem ser ressaltadas são: 1) a correlação existente entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo; e, 2) a correlação entre o comprometimento instrumental e a motivação extrínseca.

Com relação à primeira entende-se que a motivação intrínseca surge de uma necessidade do próprio indivíduo, quando ele realiza por prazer sua atividade, que é um 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.

Respeito à segunda, pode-se salientar que segundo 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 nela porque 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). Assim se encontra sentido na correlação entre

os dois fatores, pois os custos associados à necessidade de trabalhar são necessidades externas.

## **Conclusões**

Os resultados alcançados a partir da análise dos dados levantados junto a docente de ensino superior permitem concluir que há possibilidades de realizar a aproximação teórica e empírica entre as dimensões da motivação e do comprometimento e, neste sentido, aperfeiçoar a gestão de pessoas nas IES.

A correlação positiva entre a motivação extrínseca e o comprometimento instrumental assim como entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo demonstram, As evidências das hipóteses teóricas, que quanto maior seja a motivação naquelas dimensões também serão maiores nas dimensões associadas do comprometimento e vice-versa. Assim, por exemplo, pode-se esperar que empregados com comprometimento afetivo estejam mais motivados para a realização de suas atividades na organização. Bem como, que aqueles orientados por um comportamento motivacional extrínseco tenham uma relação calculista com a organização.

Levando em consideração que em todas as conceituações de comprometimento está implícita a noção de que o comprometimento liga o indivíduo à organização e que suas dimensões (afetivo, instrumental e normativo) podem-se caracterizar por um estado psicológico próprio (o de identificação, o de submissão e o de internalização), recomenda-se que os trabalhos quantitativos, como o apresentado, sejam complementados por pesquisas qualitativas, buscando identificar os processos psicológicos do comprometimento na motivação.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Bastos, A.V.B. (1998): “Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio”. En XXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, *Anais eletrônicos...*
- Bastos, A.V.B.; Pereira, A M. (1997): “Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho”. En XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, *Anais eletrônicos...*
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, **35** (1), 232-244.
- Bergamini, C.W. (1997): “*Motivação nas Organizações*”. Atlas, São Paulo, 4. ed.
- Bergamini, C. W. (2002): “Motivação: uma viagem ao centro do conceito”. *RAE Executivo, São Paulo*, **1**(2): 62-67.

- Deci, E. L. *et al.* (1991): "Motivation and education: the self-determination perspective". *Educational Psychologist*, **26**(3-4): 325-346.
- Fadiman, J. & R. Frager (1986): "*Teorias da Personalidade*". Harbra, São Paulo.
- Godoi, C. K. (2002): "Pulsão e Cognição: categorias da motivação na aprendizagem". *Revista de Ciências Humanas*, **32**: 329-347.
- Hair, J.F.Jr. *et al.* (2005): "*Análise multivariada de dados*". Bookman, Porto Alegre, 5ª ed.
- Herzberg, F. (1979): "Motivation and innovation: who are workers serving?" *California Management Review*, **22**(2): 60-70.
- Mathiew, J.E. *et al.* (2001): "Employees' nonwork obligations and organizational commitments: a new way to look at the relationships". *Human Resource Management*. 40 (2), 171-184.
- Medeiros, C. A. F. *et al.* (2002): "Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil". En XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, *Anais eletrônicos...*
- Meyer, J. P. & N.J. Allen (1997): "*Commitment in the workplace: Theory, research, and application*". Sage Publications, London.
- Moraes, F.M.M.; C.K. Godoi & M.A. Batista (2004): "Comprometimento Organizacional: Uma Pesquisa Documental sobre a Produção Científica Brasileira de 1994 a 2003". *Revista de Ciências da Administração*, **6**(12): 1-19.
- Moraes, L. F. R. *et al.* (1997): "Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em Universidades Federais Mineiras". En XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, *Anais eletrônicos...*
- Nunnally, L. (1996): "Motivation: theory, research and applications". Brooks/Cole Publishing Company, Grove.
- Ryan, R. M. *et al.* (1992): "When achievement is not intrinsically motivated: a theory of internationalisation and self-regulation in school". En Boggiano, A. K. & T.S. Pittman: *Achievement and Motivation: a social development perspective*. Cambridge University Press, Cambridge, cap. 8.
- Sá, M.A.D. & C. Lemoine (1999): "Em Matéria de Comprometimento Organizacional na Empresa, são os valores Individuais que Contam". En XXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, *Anais eletrônicos...*
- Siqueira, M.M.M. (2001): "Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras". En XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, *Anais eletrônicos...*
- Skinner, B.F. (1972): Interview with Hall. *Psychology Today*, 6 (1): 65-72.
- Stevens, J. (1992): "*Applied Multivariate Statistics for the Social Science*". New Jersey, Hillsdale, 2. ed.

- Vallerand, R. J. (1993): "La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel: implications pour les contextes de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs". En: Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds.): *Introduction à la psychologie de la motivation*. p. 533-581, Editions études vivantes - Vigot, Québec.
- Vollmeyer, R. & F. Gheinberg (2000): "Does motivation affect performance via persistence?" *Learning and instruction*, 10 (4): 293-309.