



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS - CESA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO – CMAAD

Jacqueline dos Anjos da Rocha

**MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: UM
ESTUDO DE SUAS CORRELAÇÕES EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS.**

FORTALEZA

2010

JACQUELINE DOS ANJOS DA ROCHA

**MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: UM
ESTUDO DE SUAS CORRELAÇÕES EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto.

Fortaleza – CE

Julho/2010

R672m

Rocha, Jacqueline dos Anjos da.

Motivação e Comprometimento no Trabalho: um estudo de suas correlações em pequenas e médias empresas/ Jacqueline dos Anjos da Rocha. — Fortaleza, 2010.

128p.

Orientador: Prof^o. Dr. Francisco Roberto Pinto.

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Estadual do Ceará.

1. Motivação. 2. Comprometimento. 3. Comportamento organizacional. I. Universidade Estadual do Ceará, Curso de Mestrado Acadêmico em Administração.

CDD: 658

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS - CESA
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO – CMAAD

Título: Motivação e Comprometimento no Trabalho: Um Estudo de suas Correlações em Pequenas e Médias Empresas.

Autora: Jacqueline dos Anjos da Rocha.

Apresentação em: ____ / ____ / ____ **Nota:** _____

Banca examinadora

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto (orientador)

Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara

Profa. Dra. Ana Maria Souza de Araújo

*Dedico este trabalho ao meu amor Marcos Paulo,
por sempre me apoiar e incentivar.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela saúde e por sempre colocar pessoas tão maravilhosas em minha vida.

Agradecer à minha querida Madrinha Neusinha e pela minha mãe que juntas me ensinaram tudo o que podiam para que eu me tornasse uma pessoa feliz e equilibrada, com determinação para lutar pelos meus objetivos.

Agradecer ao meu amor Marcos Paulo, por sempre me incentivar e me ajudar nos momentos mais críticos da execução deste trabalho.

Ao meu queridíssimo orientador Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto, que desde à graduação em Administração até este Mestrado tem me acompanhado e orientado com tanto carinho e atenção.

Agradeço ao Prof. Dr. Samuel Façanha por ter aceitado participar da minha banca e por ter feito considerações tão relevantes. Da mesma forma, fica registrado meu muito obrigada à Profa. Dra. Ana Maria por ter aceitado participar da banca e pela gentileza no tratamento e riqueza de suas contribuições.

Não posso deixar de registrar o carinho com que lembro dos meus colegas de curso, que fizeram desses dois anos de convivência momentos agradáveis e felizes, apesar das angústias e tensões vividas. Gostaria de agradecer em especial ao Mr. Anderson, pelo constante apoio e por ser meu companheiro de diversos trabalhos, ao Elias pela companhia nas longas tardes no laboratório de informática e por compartilhar com tamanha simplicidade e paciência seus conhecimentos.

Com muita gratidão quero registrar a importância da presença de José Wendel, Ingrid e Roberto na minha defesa, vocês três me passaram calma e força, muito obrigada mesmo!!

Também gostaria de agradecer ao Leonardo Pinheiro e Jakcilene Dias, pessoas especiais que entraram em minha vida no momento certo e que trouxeram novo ânimo e inspiração, além de toda ajuda que me deram nesse tempo.

Neste longo caminho até chegar à conclusão deste Mestrado muitas pessoas foram muito importantes em minha vida, mas infelizmente não poderei citar o nome de todas elas neste pequeno espaço, então, gostaria de registrar meu MUITO OBRIGADA a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje.

*“E tudo quanto fizerdes, fazei-o de coração.”
(Colossenses 3:23)*

RESUMO

Diante da importância do impacto do comportamento dos empregados nos resultados da empresa, os estudos sobre comprometimento e motivação vêm ganhando espaço no mundo acadêmico. Há diversas abordagens sobre esses conceitos, sendo compreendidos para fins deste trabalho, a motivação como um construto formado por dimensões, ou seja, não se trata de um conceito unidimensional, da mesma forma, o comprometimento apresenta alguns componentes que o formam, não podendo ser compreendido de forma isolada. Sabe-se, ainda, que as empresas estão adotando a terceirização como forma de redução de custos e de obter vantagem competitiva, concentrando-se nas atividades essenciais da empresa e terceirizando as chamadas atividades-meio, porém, os profissionais terceirizados, muitas vezes, não recebem o tratamento adequado, o que pode acarretar profissionais pouco envolvidos com a organização para a qual presta serviço, reduzindo a qualidade do trabalho e, possivelmente, impactando também nos resultados da empresa de maneira geral. Visto isso, surge o seguinte problema: Em que medida o comprometimento no trabalho de empregados efetivos e terceirizados está relacionado com as dimensões da motivação? O estudo apresentou, portanto, como objetivo geral verificar relações significativas entre as dimensões da motivação e os componentes do comprometimento no trabalho entre empregados efetivos e terceirizados de pequenas e médias empresas do Ceará e do Rio Grande do Norte. Do ponto de vista metodológico, caracterizam-se como sujeitos da pesquisa empregados efetivos e terceirizados das empresas selecionadas, utilizando-se como instrumento de coleta de dados, questionários validados por Ferreira *et al.*(2006) referente ao construto motivação e por Medeiros (2003), acerca do construto comprometimento no trabalho. Quanto às análises dos dados coletados, foram desenvolvidas por meio de estatísticas descritivas e inferenciais, neste último caso, análise fatorial e correlação canônica.

Palavras-chave: comprometimento; motivação no trabalho; comportamento organizacional.

ABSTRACT

Given the importance of the impact of employee behavior on company results, studies of commitment and motivation are gaining space in the academic world. There are several approaches to these concepts, being understood for purposes of this work, the motivation as a construct formed by dimensions, in other words, it is not a one-dimensional concept, the same way, a compromise has some components that form can not be understood in isolation. We know also that companies are embracing outsourcing as a way to reduce costs and gain competitive advantage by focusing on core activities and outsourcing the company's call-through activities, however, outsourced professionals, often not receive adequate treatment, which can cause some professionals involved with the organization for which it provides service, reducing the quality of work and, possibly, also impacting the company's results in general. Based on this, the following problem arises: to what extent the work commitment of employees and outsourced is related to the dimensions of motivation? The study, therefore, presented as general objective to verify significant relationships between the dimensions of the components of motivation and commitment at work between employees and outsourced to small and medium enterprises of Ceará and Rio Grande do Norte. From the methodological point of view, characterized as research subjects and outsourced employees of selected companies, using as instrument for data collection, questionnaires validated by Ferreira et al. (2006) regarding the motivation construct and Medeiros (2003), of the work commitment construct. As for the analysis of collected data, were developed by means of descriptive and inferential statistics, in this case, factor analysis and canonical correlation.

Keywords: *commitment, work motivation, organizational behavior.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 – As três forças básicas que influenciam a motivação..... | 26 |
|--|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Síntese metodológica..... | 50 |
| Quadro 2 – Resumo da análise de hipóteses..... | 94 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|--------------------------------------|
| Tabela 1- Gênero dos respondentes | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 2 – Idade dos respondentes..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 3 – Tipo de emprego | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 4 – Nível hierárquico | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 5 – Tempo de trabalho na empresa | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 6 – Nível de escolaridade..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 7 – KMO e teste de esfericidade de Comprometimento no Trabalho..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 8 – KMO e teste de esfericidade de Motivação no Trabalho | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 9 – Alpha de Cronbach dos itens do Comprometimento deletados | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 9 – Alpha de Cronbach dos itens do Comprometimento deletados (continuação) | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 10 – Alpha de Cronbach dos itens da Motivação deletados..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 11 – Comunalidade das variáveis do Comprometimento | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 11 – Comunalidade das variáveis do Comprometimento (continuação) | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 12 – Comunalidade das Variáveis da Motivação..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 13– Classificação do porte das organizações pesquisadas | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 14– Distribuição de idade dos respondentes | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 15 – Relação de emprego do respondente..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 16– Medida de adequação da amostra e Teste de esfericidade para Comprometimento no Trabalho | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 17– Variância Explicada e <i>Eigenvalue</i> dos Fatores do Comprometimento. | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 18– Estrutura fatorial dos componentes do Comprometimento... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 18 - Estrutura fatorial dos componentes do Comprometimento (continuação) ... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 19 – Confiabilidade construto Comprometimento..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 20– Comunalidade do construto Comprometimento | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 20 - Comunalidade do construto Comprometimento (continuação) | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 21– Confiabilidade após exclusão de CNOR6..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 22 – Estrutura fatorial Comprometimento | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 22 – Estrutura fatorial Comprometimento (continuação) | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 23 – Variância total de explicação do Comprometimento..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 24 – Confiabilidade do Comprometimento Afetivo..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 25– Confiabilidade do Comprometimento Normativo | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 26 – Confiabilidade do Comprometimento Afiliativo | Erro! Indicador não definido. |

Tabela 27 – Confiabilidade do fator “responsabilidade pelo desempenho organização” **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 28 – Medida de adequação e Teste de esfericidade para Motivação **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 29 – Variância Explicada e *Eigenvalue* dos Fatores da Motivação **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 30– Estrutura fatorial das dimensões da Motivação no Trabalho **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 30 - Estrutura fatorial das dimensões da Motivação no Trabalho (continuação).**Erro! Indicador não definido.**

Tabela 31 – Alpha de Cronbach do construto Motivação **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 32 – Comunalidade das variáveis da Motivação **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 33 – Estrutura fatorial com determinação *a priori*..... **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 34 – Média de Comprometimento e Motivação dos Empregados Terceirizados **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 35 - Média de Comprometimento e Motivação dos Empregados Efetivos.. **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 36 – Correlações Canônicas entre as variáveis de Comprometimento e Motivação **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 37 – Teste de significância da Correlação Canônica..... **Erro! Indicador não definido.**

Tabela 38 – Correlação entre os fatores da Motivação e do Comprometimento **Erro! Indicador não definido.**

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 12 |
| 1. MOTIVAÇÃO | 19 |
| 1.1 DISCUSSÃO CONCEITUAL | 19 |
| 1.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS | 22 |
| 1.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow | 22 |
| 1.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg | 24 |
| 1.2.3 Teoria das Expectativas de Vroom | 26 |
| 1.3 DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO | 27 |
| 1.3.1 Motivação com a organização do trabalho..... | 27 |
| 1.3.2 Motivação de realização e poder..... | 28 |
| 1.3.3 Motivação para o desempenho | 29 |
| 1.3.4 Motivação para o envolvimento..... | 30 |
| 2. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO | 32 |
| 2.1 EVOLUÇÃO E CONCEITOS..... | 32 |
| 2.2 COMPROMETIMENTO E SEUS COMPONENTES | 36 |
| 3. METODOLOGIA | 39 |
| 3.1 CAMPO EMPÍRICO..... | 42 |
| 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA..... | 43 |
| 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA..... | 46 |
| 3.4 PLANO DE ANÁLISE | 46 |
| 3.4.1 Análise Fatorial..... | 47 |
| 3.4.2 Correlação Canônica..... | 49 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 52 |
| 4.1 RESULTADOS DO PRÉ-TESTE..... | 52 |
| 4.1.1 Caracterização da amostra do pré-teste | 53 |
| 4.1.2 Adequabilidade da amostra | 56 |
| 4.1.3 Confiabilidade das escalas de Comprometimento e de Motivação | 58 |
| Fonte: Dados da pesquisa (2010) | 60 |
| 4.1.4 Comunalidade | 61 |
| 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO | 64 |
| 4.2.1 Descrição da amostra..... | 64 |
| 4.2.2 Análise Fatorial..... | 67 |
| 4.2.3 Comprometimento | 67 |
| 4.2.3.1 Adequabilidade..... | 67 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4.2.3.2 | Análise Fatorial com base em autovalores (eigenvalues) | 68 |
| 4.2.3.3 | Confiabilidade | 72 |
| 4.2.3.4 | Comunalidade | 73 |
| 4.2.3.5 | Análise Fatorial com determinação <i>a priori</i> | 74 |
| 4.2.4 | Motivação no Trabalho | 80 |
| 4.2.4.1 | Adequabilidade..... | 80 |
| 4.2.4.2 | Análise Fatorial com base em autovalores (<i>Eigen values</i>)..... | 81 |
| 4.2.4.3 | Confiabilidade..... | 84 |
| 4.2.4.4 | Comunalidade | 85 |
| 4.2.4.5 | Análise Fatorial com determinação <i>a priori</i> | 86 |
| 4.2.5 | Análise descritiva..... | 89 |
| 4.2.6 | Correlação Canônica | 91 |
| 5. | CONCLUSÕES | 95 |
| | REFERÊNCIAS..... | 98 |
| | APÊNDICES..... | 103 |
| | APÊNDICE A – Questionário aplicado na pesquisa..... | 103 |
| | ANEXOS | 105 |
| | ANEXO A – Correlação Canônica entre as variáveis do Comprometimento e da Motivação | 105 |
| | ANEXO B – Correlação Canônica entre os fatores do Comprometimento e da Motivação | 125 |

INTRODUÇÃO

O tema motivação vem sendo objeto de pesquisas de autores da Psicologia e da Administração especialmente, nesta última área, em pesquisas de marketing e gestão de pessoas, ao estudarem, por exemplo, o comportamento do consumidor e o perfil dos trabalhadores dos mais diversos setores.

Este trabalho concentrou-se na área de gestão de pessoas ao abordar um tema não muito recente como a motivação, porém relacionando-o com o Comprometimento no Trabalho, que tem sido tema de pesquisas mais atuais e vem ganhando novas abordagens em estudos nas Ciências Sociais Aplicadas, principalmente, em Administração.

Estudioso do Comprometimento nas organizações, Medeiros (2003) afirma que esse conceito não é unidimensional, como se acreditava inicialmente, apresentando quatro componentes (dimensões): a) afetivo; b) normativo; c) instrumental e d) afiliativo. Esses componentes formam o construto comprometimento e, segundo o autor, apesar da aceitação do modelo no qual esse construto é formado por múltiplos fatores, ainda são necessários estudos sobre o tema, no sentido de contribuir com o avanço da teoria existente.

Uma abordagem recente sobre a motivação (FERREIRA *et al.*, 2006) subdivide este construto em quatro dimensões: a) motivação com a organização do trabalho; b) motivação para o desempenho; c) motivação para a realização e o poder e d) motivação para o envolvimento.

Apesar de propor modelo teórico no qual acreditam haver relação entre estabelecimento de objetivos, aumento da motivação e aumento do desempenho, Locke e Latham (1990) afirmam que a variável comprometimento é de fundamental importância para a realização das atividades. Portanto, faz-se necessário aprofundar e compreender as teorias que explicam a motivação para o envolvimento.

Partindo do pressuposto de Locke e Latham (1990), do modelo proposto por Medeiros (2003) e do entendimento de Ferreira (2006) surgiu o seguinte problema:

- Em que medida o Comprometimento no Trabalho de empregados efetivos e terceirizados está relacionado com as dimensões da motivação?

Gil (1994: 52) entende que, do ponto de vista científico, problema é “qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento” e para ser testável cientificamente deve envolver variáveis que possam ser observadas ou manipuladas.

Nesse caso, as variáveis apresentadas são: a) dimensões da motivação e b) componentes do comprometimento; variáveis relacionadas com o objetivo de encontrar correlações entre elas e verificar possíveis diferenças de seus níveis em relação a empregados efetivos e terceirizados (cf. METODOLOGIA).

Por ser caracterizado como pesquisa aplicada, o presente trabalho apresentou interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas do conhecimento (GIL, 1994), apresentando como principais contribuições, nos aspectos acadêmico e gerencial:

1. Validar modelo de mensuração e tipificação da motivação proposto por Ferreira (2006) aplicando-o no contexto brasileiro, verificando possíveis diferenças dos resultados deste estudo em relação ao trabalho anteriormente desenvolvido em Portugal pelo autor;
2. Contribuir para validação e consolidação do modelo de componentes do comprometimento proposto por Medeiros (2003), aplicando-o no contexto cearense na realidade das pequenas e médias empresas;
3. Colaborar para melhor compreensão do comportamento humano nas relações de trabalho;

4. Contribuir para o entendimento da importância de gerir adequadamente as necessidades de empregados efetivos e terceirizados, principalmente destes, geralmente alvo de pouca atenção por parte dos gestores de pequenas e médias empresas.

O objetivo geral da pesquisa é verificar relações significativas entre as dimensões da motivação e os componentes do Comprometimento no Trabalho entre empregados efetivos e terceirizados de pequenas e médias empresas.

Como objetivos específicos são apresentados os seguintes: a) Identificar dimensões da motivação, aplicando modelo proposto por Ferreira (2006) no contexto brasileiro, em PME's; b) Identificar componentes do Comprometimento no Trabalho, segundo modelo proposto por Medeiros (2003), no contexto de empregados efetivos e terceirizados de PME's. c) Verificar se há relação biunívoca entre as dimensões da motivação e os componentes do comprometimento e d) Verificar diferenças nos níveis de comprometimento e motivação de empregados efetivos e terceirizados de PME's.

As seguintes hipóteses são apresentadas, tendo como base o referencial teórico logo após descrito:

- H_1 – O construto Motivação no Trabalho é formado por quatro fatores;
- H_{1A} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado i988Motivação com a organização do trabalho;
- H_{1B} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação de realização e poder;
- H_{1C} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação para o desempenho;
- H_{1D} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação para o envolvimento;
- H_2 – O construto Comprometimento no Trabalho é formado por quatro fatores;
- H_{2A} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado afetivo;

- H_{2B}– O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado normativo;
- H_{2C}– O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado instrumental;
- H_{2D}– O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado afiliativo;
- H₃ – Há correlações positivas entre os fatores da Motivação e os fatores do Comprometimento;
- H₄ – As correlações entre cada uma das dimensões da motivação e cada um dos componentes do comprometimento, apesar de positivas, ocorrem em níveis diferentes;
- H₅ – Empregados efetivos e terceirizados apresentam níveis diferentes de motivação e de Comprometimento no Trabalho.

Cada hipótese teve como fonte as teorias sobre motivação e Comprometimento no Trabalho, além de estudos transversais sobre terceirização, sendo assim as hipóteses H₁, H_{1A}, H_{1B}, H_{1C} e H_{1D} tiveram como base teórica os estudos de Ferreira (2006), conforme explicado no capítulo referente à Motivação.

Por sua vez, as hipóteses H₂, H_{2A}, H_{2B}, H_{2C} e H_{2D} partiram do entendimento de Meyer e Allen (1997) complementado por Medeiros (2003), conforme descrito no capítulo referente ao Comprometimento no Trabalho;

As hipóteses H₃ e H₄ foram baseadas nos estudos de Meyer e Allen (1997) em que os autores afirmam que o envolvimento (Comprometimento) é uma medida determinante na produtividade e que contribui fortemente para a Motivação no Trabalho.

E, finalmente a hipótese H₅ tem como base teórica pesquisa de Soldi e Zanelli (2006) na qual chegaram à conclusão de que há evidências de diferenças significativas entre os níveis de comprometimento de empregados terceirizados e efetivos.

Em pesquisa realizada em uma empresa de telefonia no Brasil, os autores obtiveram os seguintes resultados: a) empregados efetivos possuem alto nível de comprometimento afetivo e baixos níveis de instrumental e normativo; b) empregados terceirizados apresentam alto nível de comprometimento instrumental, moderado comprometimento normativo e baixo afetivo.

Em relação à metodologia, a pesquisa está caracterizada por uma abordagem quantitativa, elaborada em dois níveis basicamente: uma primeira etapa exploratória na qual foram feitas pesquisas do tipo bibliográfica. Após esta primeira etapa, ocorreu a construção e validação do questionário baseado em pesquisa de Medeiros (2003) e Ferreira (2006), de onde foram retiradas as variáveis dos construtos Comprometimento e Motivação, respectivamente.

A segunda etapa caracterizou-se pela pesquisa de campo, desenvolvida por meio da técnica denominada levantamento (*survey*), na qual foram obtidos os dados referentes a 369 respondentes, caracterizados por serem empregados de pequenos e médios negócios localizados em Fortaleza e Natal e suas respectivas Regiões Metropolitanas, pertencentes aos mais diversos ramos dos setores comercial, industrial e de serviços.

Como parte da pesquisa de campo, foi desenvolvido um pré-teste, descrito no capítulo referente à Metodologia. Em resumo, foram pesquisadas empresas do setor de serviços, com a amostra formada por 45 respondentes. De acordo com os índices apresentados, concluiu-se que o instrumento de coleta de dados utilizado se mostrou adequado para a aplicação desta pesquisa, com bons de confiabilidade e consistência interna.

O passo posterior ao do pré-teste foi a aplicação dos questionários nas empresas especificadas. A seguir, são descritas as técnicas de tratamento utilizadas nos dados coletados na pesquisa propriamente dita.

Os dados obtidos na etapa de campo foram tabulados e tratados com o auxílio do *software* SPSS versão 17.0 *for Windows*. Foram desenvolvidas análises

de estatística descritiva tais como frequência, média e desvio padrão, além de análises de estatística inferencial.

Em relação às análises inferenciais foi desenvolvida Análise Fatorial exploratória para verificar em quais e quantos fatores os construtos analisados são formados, como meio de testar as hipóteses de Medeiros (2003) sobre os quatro componentes que formam o construto Comprometimento e as hipóteses de Ferreira (2006) a respeito das quatro dimensões que formam o construto Motivação.

A partir dos resultados dos fatores encontrados com a Análise Fatorial, foram examinadas as correlações existentes entre componentes do Comprometimento e dimensões da Motivação, verificando a existência ou não de valores significativos, esta etapa foi desenvolvida com o uso da técnica de Correlação Canônica.

Além desta Introdução, este trabalho contempla ainda no primeiro capítulo, uma discussão sobre a Motivação no Trabalho, no qual são apresentadas as abordagens utilizadas para essa pesquisa, bem como as dimensões da motivação propostas por Ferreira *et al.* (2006); logo em seguida, no segundo capítulo, é abordado o tema Comprometimento, no qual é feito um breve histórico do conceito, são apresentadas as abordagens unidimensionais e multidimensionais, até chegar ao modelo ora utilizado, desenvolvido por Medeiros (2003), no qual o Comprometimento é composto pelos componentes Afetivo, Instrumental, Normativo e Afiliativo.

Após a exposição e discussão dos conceitos e modelos utilizados, é descrita a metodologia desenvolvida na pesquisa, na qual são informadas as características dos sujeitos, as técnicas de coleta de dados, as variáveis utilizadas nos instrumentos de coleta, os resultados obtidos no pré-teste, além das técnicas de análise de dados que foram procedidas, contendo uma breve conceituação de cada técnica utilizada.

No quarto capítulo são apresentados os resultados do pré-teste e, logo após, os resultados obtidos na pesquisa propriamente dita. São apresentados os resultados da Análise Fatorial com base em autovalores maiores que um, em

seguida, a Análise Fatorial com determinação *a priori* dos fatores, e, por fim, as correlações obtidas por meio da Correlação Canônica, no *SPSS for Windows*.

Finalizando, no quinto capítulo são tecidas as considerações finais, iniciando com a indicação de rejeição ou não das hipóteses testadas, em seguida comprovando-se o alcance dos objetivos propostos, respondendo à questão de partida e, comentando-se as limitações deste estudo, para, finalmente, indicar sugestões para futuros trabalhos.

1. MOTIVAÇÃO

Neste tópico serão discutidas as principais idéias e os principais conceitos utilizados neste trabalho, apresentando-se inicialmente os conceitos de motivação. Logo após, é feita uma apresentação de três das principais teorias sobre o tema, desenvolvidas por Maslow, Herzberg e Vroom, e finalmente, é apresentado o modelo que é desenvolvido nesta pesquisa, caracterizando cada uma das dimensões da motivação propostas por Ferreira *et al.* (2006).

1.1 DISCUSSÃO CONCEITUAL

Na visão de Lawler (1993, *apud* MACIEL; SA, 2007) o estudo da motivação está intimamente relacionado ao planejamento estratégico da empresa, uma vez que se deve observar os arranjos organizacionais e as práticas gerenciais são mais adequados para cada realidade como forma de evitar impactos indesejáveis sobre o comportamento dos empregados.

De acordo com Mowen e Minor (2003:90, *apud* MARTINS, 2006: 30) a motivação pode ser definida como “um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo”. Segundo esses autores, a motivação é composta por várias necessidades, sentimentos e desejos que conduzem as pessoas a esse comportamento.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000: 266 *apud* MARTINS, 2006: 31) uma pessoa pode estar motivada quando seu sistema está energizado ou despertado e o comportamento está dirigido à meta. Sendo, ainda nos dias atuais, um grande desafio para a área de gestão de pessoas e para a empresa, em geral, descobrir quais fatores despertam essa energia de ativação, ou seja, descobrir os fatores que motivam os empregados e satisfazer tais necessidades, adequando os objetivos dos empregados aos objetivos organizacionais.

Note-se que motivação e necessidades não chegam a ser sinônimos, mas são dois conceitos intimamente ligados e interdependentes. Chisnall (1994 *apud* MARTINS, 2006: 31) afirma que qualquer discussão sobre motivação está relacionada com o estudo das necessidades, uma vez que os “motivos impelem e dirigem ações que serão tomadas para satisfazer necessidades identificadas”.

A motivação pode ser definida como “um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos” (TAMAYO; PASCHOAL, 2003: 35), podendo-se afirmar ainda que, no ambiente de trabalho, a motivação é manifestada pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas, persistindo em sua execução até conseguir o resultado previsto, salientando-se três componentes básicos na motivação: impulso, direção e comportamento.

O estudo da motivação aproxima-se dos estudos sobre produtividade na medida em que as empresas buscam a interação entre os interesses dos empregados e os próprios interesses da organização, entendendo que o desempenho, individual e organizacional, tende a ser maior quando esses interesses convergem (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Sabe-se, atualmente, que entender o processo motivacional não é tão simples como se pensava anteriormente. Archer (in BERGAMINI; CODA, 1989) afirma que, por tal motivo, os gestores incorrem em alguns erros no que diz respeito à Motivação no Trabalho. O primeiro e mais recorrente deles é o fato de que alguns acreditam que podem motivar diretamente seus empregados, quando os autores modernos concluem somente ser possível criar um ambiente motivador, pois a motivação é um processo interno de cada indivíduo.

Um segundo erro indicado por Archer é a crença de que o resultado da satisfação leva uma pessoa a se motivar. O autor acredita que a motivação é resultado do que falta ao indivíduo e não do preenchimento dessa falta, conforme explica: “[...] a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e

não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades.” (ARCHER in BERGAMINI; CODA, 1989: 25).

Outros dois mitos que Archer (in BERGAMINI; CODA, 1989: 24) propõe desfazer é de que “aquilo que motiva o comportamento também é o que determina sua direção, tanto positiva quanto negativamente” e que “a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos”. Ou seja, um reforço positivo em relação ao comportamento do indivíduo na organização não necessariamente o leva a agir de modo positivo, isso porque motivação é diferente de condicionamento.

Por fim, o ultimo erro cometido pelos gestores em relação à motivação diz respeito a acreditarem que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam sinônimos. Com o objetivo de esclarecer e diferenciar tais conceitos, segue uma breve explicação:

[...] quando fatores de satisfação, tais como alimento, água, reconhecimento, entre outros, são vistos como necessidades, torna-se bem mais fácil admitir que as necessidades tenham origem no meio ambiente. Se estes fatores de satisfação forem erroneamente identificados como motivadores, então também será fácil acreditar que os motivadores podem ter sua origem no ambiente. A consequência natural dessas crenças é, então, o falso pressuposto de que uma pessoa pode motivar a outra. (MACIEL; SÁ, 2007: 66).

Com a finalidade de evitar os erros descritos acima, Bergamini (1997a) afirma que não há uma regra simples e geral para a motivação, pois este é um conceito que abrange uma enorme variedade de formas comportamentais. De forma resumida, a autora afirma que algo que leva alguém a desenvolver determinada atividade pode não exercer o mesmo resultado em outra pessoa, surgindo daí a necessidade de entender a motivação de forma mais complexa.

Seguindo essa linha de pensamento sobre a motivação, Sá e Lemoine (1999) conduziram uma pesquisa cujo objetivo foi investigar o comprometimento nas empresas a partir de análise comparativa entre a influência provocada pelas condições de trabalho e aquela provocada pelas relações interpessoais. Os autores partiram do pressuposto de que “quanto mais o indivíduo se identifica com valores

organizacionais, mais ele será comprometido”. O desenvolvimento e as conclusões deste trabalho são detalhadas no capítulo referente ao Comprometimento.

Então, segundo essa perspectiva, os valores individuais são importantes para a condução do comportamento dos empregados no ambiente organizacional e conforme explicam Maciel e Sá (2007: 68) “as atitudes e os comportamentos de cada pessoa dependem de seus valores, os quais variam de pessoa para pessoa [...] Nesse sentido, variam também as necessidades de cada um.”

Para concluir os comentários sobre o significado da Motivação no Trabalho, Maciel e Sá (2007) afirmam que o principal desafio para os gestores atualmente reside em perceber a motivação como um processo intrínseco, mas que ao mesmo tempo prescinde de relações interpessoais próximas, além de procurar conhecer mais os valores e as necessidades dos empregados.

1.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Segundo Bergamini (1982) os três principais estudiosos da motivação para o trabalho são Maslow, McGregor e Herzberg, cujos resultados de pesquisa continuam, em geral, válidos até os dias atuais.

As principais teorias elaboradas sobre a motivação são descritas a seguir, oferecendo um breve histórico do estudo sobre o tema, além de maior consistência teórica para a pesquisa.

1.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow propôs, em 1948, uma orientação teórica que enriqueceu enormemente os estudos posteriores sobre a motivação para o trabalho ao elaborar uma classificação (ou hierarquia) dos motivos humanos (BERGAMINI, 1982). Tal esquema seqüencial indica que as pessoas empregam sua sinergia em busca de

objetivos, o que o autor denominou de atingir o “ser” em vez do “vir a ser”. Segundo Bergamini, a hierarquização das necessidades foi uma solução inovadora no estudo do comportamento humano, possibilitando compreender que tipo de objetivo está sendo perseguido pelo indivíduo em determinado momento.

Kotliarov (2008) apresenta os princípios norteadores da Teoria da Motivação de Maslow: a) A motivação humana é determinada pelas necessidades do homem; b) As necessidades humanas podem ser divididas de acordo com as prioridades, formando uma hierarquia, sendo representada por uma espécie de pirâmide das necessidades; c) A hierarquia das necessidades abrange todas as pessoas; d) As pessoas começam a satisfazer suas necessidades a partir do nível mais baixo; e) A motivação humana é determinada pela necessidade de menor nível hierárquico insatisfeita; f) A qualquer momento a motivação humana pode ser determinada pelas necessidades de um nível, o que significa dizer que um nível mais elevado somente começa a influenciar o comportamento humano após uma necessidade de nível menor ser satisfeita. Depois de satisfeita, uma necessidade de nível hierárquico menor não exerce mais influência sobre o comportamento humano, até que esteja novamente insatisfeita.

Kotliarov (2008), ao analisar estudos posteriores sobre a motivação que utilizaram o modelo proposto por Maslow, afirma que o princípio no qual o comportamento humano é motivado sempre pela necessidade de menor nível não é mais aceito; acreditando-se atualmente que a motivação humana pode ser influenciada por necessidades de nível mais alto, independentemente da satisfação de necessidade de nível inferior. O autor complementa que os outros princípios propostos por Maslow continuam aceitos pelos pesquisadores da área, sendo utilizado como umas das principais referências para os estudos sobre motivação para o trabalho.

1.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Basicamente, os estudos de Herzberg sobre a motivação partiram de seu interesse em pesquisar diretamente no ambiente de trabalho os fatores relacionados com as atitudes que influenciam a produção e com situações que determinam a satisfação dos empregados no contexto organizacional (MACIEL; SÁ, 2007).

Bergamini (1997, *apud* MACIEL; SÁ, 2007: 70) explica que Herzberg desenvolveu sua teoria da Motivação/Higiene a partir de entrevistas feitas com 715 pessoas dos mais variados níveis hierárquicos, nas quais o principal objetivo seria “identificar uma ocasião onde o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também em um outro qualquer.”

Como resultados das entrevistas que conduziu durante essa pesquisa, Herzberg chegou à conclusão de fatores que, quando estão presentes, proporcionam alto nível de satisfação, aos quais ele chamou de fatores motivadores. Por outro lado, há fatores que, quando ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas a presença deles não gera o mesmo nível de satisfação. A esses fatores, Herzberg chamou de higiênicos (BERGAMINI, 1982). Visto isso, pode-se concluir que para Herzberg, insatisfação não é o oposto de satisfação, sendo caracterizada, simplesmente, como ausência de satisfação.

Segundo o próprio Herzberg, os fatores higiênicos e motivadores podem ser assim compreendidos:

[...] os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos. [...] Em outras palavras (os homens) desejam que suas vidas sejam higienicamente limpas. Os fatores motivadores por outro lado tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar competente (HERZBERG *apud* BERGAMINI, 1982: 124).

Os fatores higiênicos são interpretados, assim, como aqueles cuja presença não faz os empregados produzirem mais, garantindo apenas o nível mínimo de

insatisfação deles em relação ao ambiente da empresa. Esses fatores podem ser caracterizados como adequada política administrativa, adequada remuneração, segurança no trabalho e adequado ambiente de trabalho (BERGAMINI, 1982:124).

A realização pessoal só é atingida no momento em que as pessoas alcançam os fatores motivacionais, pois tratam de reconhecimento, oportunidades de promoção, atribuição de responsabilidades e demais ações da empresa que possibilitem o crescimento pessoal e profissional dos empregados.

Outra consideração trazida por Bergamini a respeito da teoria de Herzberg é a orientação de que as pessoas apresentam diferentes tipos ou estilos motivacionais. Significa dizer que, uma vez que as pessoas são diferentes, buscam os mais diversos objetivos, portanto, são motivadas por fatores também diferentes.

Herzberg (1973) diferencia as pessoas, em termos de atitude característica em relação aos fatores da motivação, em dois tipos: a) aquelas que procuram manutenção e b) aquelas que procuram motivação. No primeiro tipo são caracterizados os indivíduos que mostram pouco interesse pela atividade e pela qualidade do trabalho, estão em busca de vantagens em relação à remuneração, à segurança, à competência da supervisão. Por sua vez, as pessoas pertencentes ao segundo tipo, gostam do trabalho que elaboram, são esforçadas e interessadas pela qualidade, buscando, em geral, realização profissional, reconhecimento merecido, crescimento e promoção do próprio trabalho (BERGAMINI, 1982).

É importante lembrar que a distinção desenvolvida por Herzberg contribui para o entendimento de que as pessoas são diferentes e possuem objetivos e motivações diferentes. Cabe ao dirigente identificar as necessidades dos seus empregados e oferecer as condições adequadas para que trabalhem satisfeitos e atinjam seus objetivos em congruência com os objetivos organizacionais.

1.2.3 Teoria das Expectativas de Vroom

Enquadrado entre os autores das teorias motivacionais de processo, Vroom (1964) defende que o processo de motivação deve ser explicado em função das opções de cada indivíduo, dos objetivos por ele estabelecidos e das expectativas em atingir esses objetivos, ou seja, o autor defende que sejam consideradas as diferenças individuais.

Essa abordagem considera que o comportamento e o desempenho são resultados de uma escolha consciente. Vroom acredita que existem três forças que atuam dentro do indivíduo e que essas forças básicas influenciam o nível de desempenho de cada um, sendo elas: valência, instrumentalidade e expectativa.

A FIG. 1 representa o modelo aqui abordado, onde valência pode ser definida com o valor ou o peso que o indivíduo atribui às recompensas obtidas em consequência do seu desempenho; instrumentalidade seria a percepção que o indivíduo possui de que a obtenção de um resultado está associada a uma recompensa, podendo-se traduzir no grau em que um resultado facilita o acesso a outro resultado; a expectativa pode ser definida como a probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado desejado.

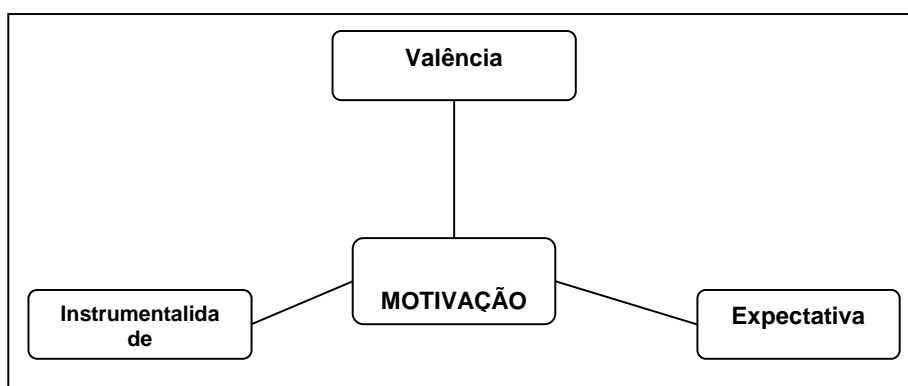


Figura 1 – As três forças básicas que influenciam a motivação
Fonte: Vroom (1964).

De forma resumida, Vroom afirma que a motivação é o produto do valor previsto ou esperado atribuído a um objetivo pela probabilidade do indivíduo alcançar esse objetivo estabelecido.

1.3 DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO

Os estudos de motivação geralmente estão ligados ao tema produtividade (FERREIRA *et al.*, 2006: 188), pois as empresas buscam constantemente descobrir quais elementos aumentam os índices de motivação dos empregados e oferecem respostas mais efetivas aos indicadores de desempenho organizacional, tendo como conseqüências, além do aumento da produtividade, o desenvolvimento organizacional e a satisfação dos empregados.

Ferreira *et al.* (2006: 188) acreditam que o “estudo da Motivação no Trabalho considera as condições de trabalho responsáveis pelos objetivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento no trabalho.” Apoiados nos modelos teóricos de motivação propostos por Hackman e Oldham (1980), David McClelland (1975, 1987, 1989), Locke e Latham, (1990) e Allen e Meyer (1990), os autores desenvolveram a escala de mensuração utilizada na presente pesquisa, como forma de tentar compreender as dinâmicas associadas aos fatores da Motivação no Trabalho, tendo como objetivo identificar as dimensões de motivação laboral.

A partir da revisão dos autores supracitados, Ferreira *et al.* (2006) elaboraram e validaram uma escala de mensuração da motivação, na qual encontraram quatro dimensões para a motivação, que denominaram: a) motivação com a organização do trabalho; b) motivação de realização e poder; c) motivação para o desempenho e d) motivação para o envolvimento.

1.3.1 Motivação com a organização do trabalho

O trabalho de Hackman e Oldham (1980) tem como premissa básica a hipótese de que “os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados são determinantes na forma como afetam a motivação no local de trabalho” (FERREIRA *et al.*, 2006: 188), e de acordo com aqueles autores existem cinco características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos

colaboradores, são eles: a) variedade de funções; b) identidade com as tarefas; c) significado das tarefas; d) autonomia e e) *feedback*.

Segundo Hackman e Oldham (1980) as três primeiras características (variedade, identidade e significado das tarefas) contribuem para maior satisfação no trabalho por meio da motivação intrínseca, enquanto autonomia e *feedback* permitem que os empregados estabeleçam a ligação entre seus esforços e o desempenho da empresa (resultados das ações dos empregados), podendo afirmar, portanto, que a motivação é formada tanto por estados psicológicos quanto por características do trabalho em si.

1.3.2 Motivação de realização e poder

A partir da visão de McClelland (1989) supõe-se que existem três necessidades básicas que motivam os empregados para o desempenho: a) necessidade de realização; b) necessidade de poder e c) necessidade de afiliação.

A necessidade de realização pode ser definida como um impulso de realização em direção a um conjunto de padrões. Entre eles, está o desejo de querer ser excelente e de ser bem sucedido em situações de competição (FERREIRA *et al.*, 2006: 189). Segundo McClelland (1987), as pessoas com essa necessidade gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os problemas e têm, ainda, tendência para propor objetivos exigentes e assumir riscos calculados, valorizando o *feedback* relacionado com o seu desempenho, ou seja, possuem o desejo de ver os resultados da empresa ligados aos seus esforços.

O outro tipo de necessidade de que fala McClelland é relacionado ao poder, significando que as pessoas possuidoras de tal necessidade são caracterizadas como tendo desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, o que significa ter impacto sobre as pessoas. Indivíduos com esse tipo de necessidade buscam ambientes e atividades competitivos, almejando buscar prestígio e reputação (FERREIRA *et al.*, 2006).

A terceira necessidade de que trata McClelland é denominada afiliação e, semelhante ao conceito explicado por Medeiros para definir o comprometimento afiliativo a necessidade de afiliação aqui tratada pode ser definida como “interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afetivo positivo com os outros” (FERREIRA *et al.*, 2006: 189). Pessoas com tal necessidade buscam ambientes e situações cooperativos, além de relacionamentos com elevado grau de compreensão (MCCLELLAND, 1989).

Como ponto fraco do modelo proposto por McClelland apresenta-se o fato de não se definir quais necessidades variam entre indivíduos e até mesmo ao longo do tempo em relação à mesma pessoa. Essa idéia é justificada pelo fato de que a aquisição dessas necessidades é fortemente influenciada pela sociedade em que o indivíduo está inserido (MCCLELLAND, 1987). Entende-se, nesse caso, que a cultura é um fator que tende a influenciar o comportamento do indivíduo de formas diferentes, dependendo do tipo de estímulo que recebe do ambiente.

1.3.3 Motivação para o desempenho

De forma resumida, a teoria da motivação para o desempenho (*Goal Setting Theory*) de Locke e Latham (1990) consiste em estabelecer objetivos e fixar padrão ou meta orientadora para a ação. Pode-se concluir desse breve conceito que, para esses autores, os mecanismos que influenciam a Motivação no Trabalho são mediados pela existência de objetivos.

Nesse modelo teórico, os autores acreditam haver relação entre estabelecimento de objetivos, aumento da motivação e aumento do desempenho. Uma vez estabelecidos os objetivos, os empregados podem acompanhar os progressos alcançados com seu trabalho, impactando, assim, a auto-eficácia e a auto-avaliação destes indivíduos (FERREIRA *et al.*, 2006: 190).

De acordo com Locke e Latham (1990) durante a execução das tarefas as pessoas comparam seu desempenho com os objetivos ou metas previamente definidos e, assim, podem ocorrer duas situações: a) auto-avaliações positivas que melhoram a auto-eficácia e reforçam a motivação e b) auto-avaliações discrepantes entre objetivos e desempenho, que levam à insatisfação.

Porém, em pesquisas sobre a relação entre empresas que possuem objetivos específicos bem definidos e empresas que elaboram somente objetivos genéricos, Locke e Latham (1990) não encontraram diferenças significativas entre o desempenho de grupos que se encontram naquele ou nesse tipo de organização.

Ainda sobre definição de objetivos, estudos de autores como Porter *et al.* (1974) e Mowday (1982) relacionam variáveis como proximidade (objetivos de curto, médio e longo prazo) e dificuldade, ambas afetando a motivação dos empregados. Para Mowday (1982) os objetivos de curto prazo têm mais impacto sobre a ação e a motivação do que os de médio ou longo prazo, enquanto Porter *et al.* (1974) encontraram forte relação entre dificuldade e motivação, uma vez que ao aumentar a dificuldade, aumenta-se o nível de desafio, o que tende a produzir mais esforço por parte dos empregados e, conseqüentemente, altos índices de motivação (FERREIRA *et al.*, 2006: 190).

Resumidamente, estabelecer objetivos (genéricos ou específicos, de curto, médio ou longo prazo, de fácil ou difícil alcance) é a forma mais indicada de motivar os empregados e melhorar seus níveis de desempenho. Porém, os próprios Locke e Latham (1990) afirmam que a variável comprometimento é de fundamental importância para a realização das atividades. Portanto, faz-se necessário aprofundar e compreender as teorias que explicam a motivação para o envolvimento.

1.3.4 Motivação para o envolvimento

Com o objetivo de desenvolver uma escala direcionada para a motivação para o envolvimento, Ferreira (2006) se utilizou dos estudos relacionados ao

comprometimento afetivo, discutido em capítulo anterior, referente aos componentes do comprometimento.

Atualmente, o modelo de maior destaque internacional em que motivação e envolvimento se relacionam foi desenvolvido por Allen e Meyer (1990). Segundo Ferreira, a relação entre envolvimento e motivação é chamada comprometimento, caracterizando uma forte correlação entre esta dimensão da Motivação e o denominado componente Afetivo do Comprometimento.

A abordagem afetiva do comprometimento parte do princípio de que o empregado está disposto a desenvolver esforço considerável pela organização, no sentido de manifestar seu desejo em tornar-se membro da empresa (FERREIRA *et al.*, 2006), contemplando o fato de que os empregados aceitam os valores e objetivos da organização em que trabalham.

Uma vez acreditando que os empregados sentem-se envolvidos com a organização quando desenvolvem forte comprometimento afetivo, estando ligados emocionalmente à empresa em que trabalham, Meyer e Allen (1997) estabelecem a relação de que o envolvimento está associado à produtividade, uma vez que afeta positivamente a motivação para o trabalho.

No capítulo seguinte, as teorias referentes ao Comprometimento no Trabalho são abordadas de forma mais aprofundada.

2. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Inicialmente, o Comprometimento no Trabalho era entendido de forma unidimensional, ou seja, os estudos apontavam que ou indivíduo era comprometido ou não era comprometido, de acordo com os níveis encontrados e mensurados por meio de médias relativas a um único fator.

Posteriormente, entendeu-se que esse construto não poderia ser compreendido de forma correta sem ser subdividido e analisado em cada um dos componentes que o formam. Assim, essa seção trata sobre o Comprometimento no Trabalho, abordando de forma inicial a evolução das teorias que tratam sobre o tema, além de serem apontados os principais conceitos encontrados na literatura.

Logo após, é apresentado o modelo multidimensional utilizado, que foi proposto inicialmente por Meyer e Allen, e validado no Brasil por Medeiros (2003), comentando-se cada componente do Comprometimento a ser analisado neste trabalho.

2.1 EVOLUÇÃO E CONCEITOS

Bastos (1993) em pesquisa sobre os principais resultados dos estudos sobre Comprometimento no Trabalho, afirma que os primeiros estudos sobre comportamento organizacional partiram dos estudos sobre motivação e que estes compõem o eixo básico de investigação do comportamento do trabalhador, em seu aspecto psicológico.

Os principais estudos a respeito do comportamento do trabalhador versam, além do tema motivação, sobre comprometimento e satisfação no ambiente organizacional, porém, as pesquisas sobre comprometimento superaram as de satisfação por se tratar de um construto “com medidas mais estáveis [...] podendo

ser, teoricamente, um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto do trabalho”, conforme reflexão de Bastos (1993: 54). De acordo com o autor, esses produtos seriam os indicadores geralmente utilizados pelos profissionais da área de recursos humanos, tais como rotatividade, absenteísmo e desempenho.

Medeiros (2003b) desenvolveu uma meta-análise sobre Comprometimento no Trabalho e verificou que ainda havia muito a desenvolver neste tema, tanto em aspectos conceituais quanto metodológicos. A seguir, são apresentados os principais conceitos sobre Comprometimento no Trabalho, de acordo com as diversas abordagens encontradas na literatura.

Bastos (1993) faz uma análise dos estudos sobre Comprometimento no Trabalho, identificando que esse conceito é estudado sob diferentes enfoques. De acordo com o autor, as diferenças encontradas na conceituação de comprometimento é resultado da existência dessas diversas abordagens. Segundo ele, podem ser identificados os seguintes enfoques nos estudos sobre o tema, são eles: a) afetivo; b) instrumental; c) sociológico; d) normativo e e) comportamental.

Partindo da perspectiva afetiva ou atitudinal, caracterizada como aquela que envolve relação ativa do indivíduo na organização, o comprometimento pode ser conceituado como “o estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a consecução desses objetivos” (BASTOS, 1993: 54). Nesta perspectiva, são identificadas quatro dimensões principais: a) identificação do indivíduo com a organização; b) sentimento de lealdade; c) desejo de permanecer e d) esforço maior em prol da organização. Trabalhos seguindo essa perspectiva foram realizados, em âmbito internacional, por Mowday, Porter e Steers (1982) e Mathieu e Zajac (1990).

Trabalhos desenvolvidos por Lyman Porter foram, durante a década de 70, o principal referencial sobre o tema comprometimento. Em suas pesquisas, (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982) predominava o comprometimento caracterizado como afetivo, entendido sob uma perspectiva de atitude do indivíduo perante a organização.

Pesquisadores brasileiros também seguiram esta abordagem afetiva, como por exemplo, Borges-Andrade, Asanasief e Silva (1989) que elaboraram estudo validando instrumento de mensuração do comprometimento desenvolvimento por Mowday, Steers e Porter (1979), no qual o conceito utilizado de comprometimento envolvia aspectos como aceitação dos objetivos da empresa, esforço adicional em benefício da organização e desejo de permanecer com membro do grupo.

Pela abordagem instrumental, com estudos iniciados por Becker (1960), o comprometimento é influenciado por elementos denominados *side-bets*, ou seja, trocas laterais em que o indivíduo analisa o quão custoso seria para ele deixar a empresa visto os benefícios que recebeu ou os investimentos que ele próprio já fez, com isso, pondera sua permanência ou não na empresa.

De acordo com tal perspectiva o comprometimento é entendido como uma tendência que o indivíduo tem de se engajar em linhas consistentes de atividades devido aos custos associados a agir de forma diferente do que ele está acostumado. Essas ações podem ser, por exemplo, permanecer na empresa ou buscar um novo emprego.

Segundo Bastos (1993) as pesquisas que envolviam o comprometimento instrumental uniram-se à corrente dos estudos oriundos das teorias organizacionais, trazendo a idéia de que podem surgir vínculos fortes quando as organizações atendem às expectativas e necessidades dos trabalhadores, ou seja, surge a partir desses pensamentos, a noção de que existiam dois tipos de comprometimento, afetivo e instrumental. Meyer e Allen em seus primeiros estudos demarcam esses dois tipos de comprometimento, propondo instrumentos de mensuração específicos para cada um deles.

A abordagem instrumental é utilizada por Medeiros (2003) para caracterizar um dos componentes do comprometimento utilizados em sua pesquisa, e melhor detalhado na seção 5.4 referente ao Comprometimento e seus componentes.

Caracterizado pela influência do sistema cultural e motivacional no comportamento do indivíduo, surge o enfoque normativo. Em tal contexto, cultura é

definida como “conjunto de valores partilhados que produzem pressão normativa sobre os membros” (BASTOS, 1993: 57). Para os autores desse enfoque, as pressões normativas se associam ao sistema de recompensas para influenciar o comportamento do indivíduo no ambiente organizacional.

Dessa abordagem normativa, surge então o conceito de que comprometimento seria o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de forma congruente com os objetivos e interesses da organização.

Sobre o comprometimento denominado normativo, também detalhado posteriormente no tratamento dos componentes do comprometimento proposto por Medeiros, é necessário tecer a seguinte observação:

“Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das conseqüências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo” (WEINER; VARDI, 1990:300).

Apresentado de forma breve no capítulo referente à Motivação, pode-se citar estudo de Sá e Lemoine (1999) que trata sobre a influência dos valores individuais no comportamento do indivíduo na organização, mais especificamente, em seus níveis de comprometimento.

Conforme explicitado acima, Sá e Lemoine partem dos pressupostos de que os aspectos culturais influenciam no comportamento das pessoas e que as relações interpessoais podem influenciar no processo de organização do trabalho. Pesquisaram, então, a influência provocada pelas condições de trabalho e pelas relações interpessoais no comprometimento dos trabalhadores de empresas industriais da Paraíba.

Depois de tratar os dados de mais de 600 respondentes, de 14 empresas diferentes, os autores chegaram a algumas considerações interessantes. Apesar de

não confirmarem a hipótese de que as condições de trabalho influenciam positivamente os níveis de comprometimento dos trabalhadores, talvez por questões inerentes às características pessoais dos profissionais estudados, Sá e Lemoine (1999: 12) afirmam que:

“[...] em se referindo a organizações, quanto mais os brasileiros encontram condições onde eles podem desenvolver relações sociais favoráveis, mais eles se comprometem. Essa constatação pode ser explicada por uma das características culturais: o gosto pelo coletivo e pela aproximação. Esse sentimento, identificado em todas as empresas observadas, é sem dúvida uma das razões que explica o nível de comprometimento elevado por parte de vários operários.”

A seguir, é apresentado o modelo de comprometimento com múltiplos componentes, utilizado por Medeiros (2003), obra que referencia o questionário desenvolvido na presente pesquisa.

2.2 COMPROMETIMENTO E SEUS COMPONENTES

Após perceber que comprometimento não era um fator unidimensional, autores empreenderam trabalhos com o objetivo de identificar quais eram os componentes que formavam o construto comprometimento, por exemplo, Gouldner (1960), Kanter (1968), Mowday, Porter e Steers (1982) e Becker (1992). Portanto, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi desenvolvido por Meyer e Allen (1991), no qual o comprometimento é composto por três fatores: a) afetivo; b) instrumental e c) normativo.

De acordo com a classificação citada acima, o comprometimento afetivo é entendido como apego e envolvimento, onde ocorre identificação do empregado com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990), quando os empregados possuem forte comprometimento afetivo eles permanecem na empresa porque querem, e não por qualquer outro motivo.

Quando o comprometimento decorre da percepção de que há custos associados a deixar a organização, está-se referindo ao componente instrumental. Nesse caso, os empregados permanecem na empresa porque precisam (ALLEN; MEYER, 1990), esse tipo de comprometimento foi denominado pelos autores de *continuance commitment*.

Por último, apresenta-se o tipo de comprometimento normativo, também denominado *obligation*, no qual o sentimento preponderante é o de obrigação moral de permanecer na empresa. Segundo Allen e Meyer (1990), os empregados com comprometimento normativo permanecem porque se sentem moralmente obrigados, como se tivessem um compromisso.

Após validação do instrumento desenvolvido por Allen e Meyer no Brasil, autores como Medeiros (1997), Ricco (1998) e Bandeira (1999) também encontraram os três fatores de comprometimento sugeridos inicialmente. Porém, os estudos mostraram que o instrumento apresentava índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada, o que demonstrava a existência de indicadores pouco adequados à realidade na qual o instrumento estava sendo utilizado.

Em estudo posterior cujo objetivo era reexaminar o modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional, buscando comprovar a existência de um novo componente, Medeiros *et al.* (1999) concluíram que a pesquisa mostrou evidências seguras da existência desse novo componente, então denominado pelos autores de Afiliativo.

Acredita-se que a existência de um novo componente na aplicação do instrumento desenvolvido por Allen e Meyer (1990) deve-se, principalmente, ao fator cultural e, como sugerem Medeiros *et al.* (1999), um novo conjunto de indicadores de comprometimento organizacional deve ser desenvolvido para que se consiga medir este construto aplicado à realidade cultural brasileira.

Em trabalho sobre Comprometimento Organizacional de trabalhadores efetivos e terceirizados em empresa de telefonia no Brasil, Soldi e Zanelli (2006)

chegaram à conclusão de que há evidências de diferenças significativas nos níveis de comprometimento entre os dois grupos. Utilizando modelo proposto por Meyer e Allen e validado no Brasil por Medeiros (2003), Soldi e Zanelli argumentam que o comprometimento é composto por três dimensões, conforme exposto anteriormente, a saber: a) efetivo; b) instrumental e c) normativo.

Nesse estudo, os autores obtiveram os seguintes resultados: a) empregados efetivos possuem alto nível de comprometimento afetivo e baixos níveis de comprometimento instrumental e normativo; b) empregados terceirizados apresentam alto nível de comprometimento instrumental, moderado comprometimento normativo e baixo comprometimento afetivo.

De forma mais clara, pode-se afirmar que os empregados efetivos da empresa pesquisada possuem forte desejo de permanecer na empresa e assim permanecem porque querem e desejam (componente afetivo); outra consideração a fazer é que esses empregados não permanecem na empresa por obrigação e não são os benefícios e nem a falta de alternativas que os obrigam a permanecer (baixos níveis de comprometimento normativo e instrumental).

Sobre os empregados terceirizados, imagina-se que podem ser as vantagens e benefícios ou a falta de alternativas no mercado de trabalho que os obrigam a permanecer na empresa (alto nível de instrumental). Além de demonstrarem pouco desejo de permanecer (baixo comprometimento afetivo) e moderada obrigação em permanecer na empresa e maior percepção das normas e regulamentos da empresa (moderado nível de comprometimento normativo). De forma geral, a pesquisa mostrou que os empregados terceirizados que realizam atividades menos qualificadas são menos comprometidos afetivamente e mais vinculados à empresa por motivos instrumentais.

No próximo capítulo são explicitados os passos executados para a elaboração da pesquisa, por meio da descrição da Metodologia.

3. METODOLOGIA

De modo geral, Lakatos e Marconi (1992) identificam aspectos que devem ser definidos em uma pesquisa, classificando-a segundo os métodos de procedimento e a técnica de coleta de dados. Seguindo esse roteiro, no que diz respeito aos métodos de procedimentos foram utilizados o método estatístico e o comparativo, pois foram feitas comparações entre níveis de motivação e comprometimentos dos empregados de acordo com critérios como gênero, escolaridade, idade entre outros; e no que diz respeito às técnicas de coleta de dados, foi utilizada a observação direta extensiva, através da aplicação de questionários.

Segundo Gil (1994) a pesquisa é vista como processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e tem como objetivo principal descobrir respostas para problemas mediante emprego de procedimentos científicos. Especificamente, a pesquisa social é um processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Partindo desse conceito de pesquisa social optou-se por classificar este trabalho quanto aos objetivos propostos, caracterizando-se como estudo descritivo; e em relação aos procedimentos técnicos adotados para a coleta de dados, utilizando-se pesquisa bibliográfica e levantamento.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para atingir o objetivo de clarear e delimitar o problema pesquisado, além de entender os conceitos trabalhos nesta pesquisa, conforme definição a seguir.

A pesquisa bibliográfica é caracterizada por Lakatos e Marconi (1992) como sendo fonte secundária de dados, tendo a finalidade de colocar o pesquisador em contato com o que foi escrito sobre determinado assunto, o que oferece meios para definir melhor o problema e entender mais sobre o tema a ser pesquisa, sendo considerada o primeiro passo para os outros tipos de pesquisa existentes.

De forma complementar à pesquisa feita em livros e revista científicas foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica em banco de dados virtuais sobre os temas tratados neste trabalho, ou seja, Comprometimento no Trabalho, motivação e terceirização, além de informações econômicas sobre o contexto das micro, pequenas e médias empresas no Brasil e no Ceará.

Essas pesquisas bibliográficas permitiram maior aprofundamento sobre os assuntos e permitiram selecionar as variáveis apresentadas no instrumento de coleta de dados, de acordo com os modelos propostos e detalhados nas respectivas seções de Comprometimento e Motivação.

Após a fase exploratória, foi desenvolvida pesquisa de campo, caracterizada pela inserção do pesquisador no ambiente onde estão presentes os sujeitos que forneceram as informações da pesquisa. A pesquisa de campo foi desenvolvida em dois momentos, o primeiro para a elaboração do pré-teste do instrumento de coleta, no qual foram obtidos 45 questionários e o segundo momento para a aplicação da pesquisa propriamente dita, com a obtenção de questionários de 369 respondentes.

Nesta fase de campo do trabalho foi utilizada a pesquisa do tipo levantamento (*survey*), que segundo Gil (1994: 76) caracteriza-se pela interrogação direta dos sujeitos da pesquisa, ou seja, “das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

Justifica-se o levantamento como delineamento desta pesquisa pelo fato de que as análises do estudo para apresentarem viabilidade e consistência necessitam de um grande número de respondentes, necessitando do caráter quantitativo que o levantamento fornece, além da liberdade que o respondente possui para informar suas opiniões, com menor influência do pesquisador, ou seja, aproximando-se mais da objetividade (GIL, 1994).

Por tratar de relação entre variáveis e como forma de apresentação dos resultados, mostrou-se como mais adequada a pesquisa descritiva. Conceituada por Gil (1994) descritiva é a pesquisa cujo objetivo é descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, estabelecer relações entre

variáveis. Triviños (1987) concorda com Gil quanto à conceituação das pesquisas descritivas e acrescenta que ao pretender estabelecer relações entre variáveis, além de somente buscar informações sobre o objeto de pesquisa, o estudo pode ser denominado de descritivo e correlacional, como é o caso desta pesquisa.

Além dos tipos de pesquisa e técnicas apresentadas, foi utilizado de forma complementar o método comparativo para estabelecer diferenças entre os sujeitos pesquisados. Gil afirma que o método comparativo é aquele que “procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles”. Os grupos comparados neste trabalho são empregados efetivos e terceirizados de diferentes níveis hierárquicos, que atuam em micro, pequenas e médias empresas localizadas no Ceará e no Rio Grande do Norte, mais especificamente nas capitais desses Estados e suas respectivas Regiões Metropolitanas.

Os questionários aplicados para coletar os dados são indicados para a pesquisa descritiva, uma vez que esta exige a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 1994). Através da solicitação feita no questionário sobre o perfil dos respondentes, foram desenvolvidas as análises comparativas, em relação a tipo de relação de trabalho (efetivo ou terceirizado), nível hierárquico, idade e gênero.

Entende-se relação entre Comprometimento e Motivação o fato de que pessoas motivadas são necessariamente comprometidas e vice-versa, no entanto, não foi objetivo desse estudo estabelecer relações causais entre as variáveis apresentadas, ou seja, não se pretendeu indicar a natureza dessa relação (GIL, 1994), se antecedente ou conseqüente, tendo como principal fator limitante a falta de escala de mensuração adequada e a complexidade das variáveis que interferem na produção dos fenômenos sociais (GIL, 1994).

Citando Rosenberg (1976), Gil (1994) apresenta a classificação das hipóteses como assimétricas, recíprocas ou simétricas. As hipóteses assimétricas são aquelas em que uma das variáveis influencia a outra; quando as variáveis se influenciam

mutuamente, tem-se relação recíproca entre elas; e, finalmente, quando nenhuma das variáveis influencia a outra, tem-se relação simétrica.

Motivação e comprometimento são entendidos como variáveis de relação recíproca, uma vez que não se sabe precisamente qual delas é a causa ou a consequência, tendo sido objetivo da pesquisa buscar as correlações existentes entre elas.

3.1 CAMPO EMPÍRICO

Para atingir o objetivo proposto delimitou-se como universo da pesquisa as pequenas e médias empresas localizadas no Ceará e no Rio Grande do Norte, principalmente nas capitais desses Estados e suas respectivas Regiões Metropolitanas.

As empresas que participaram da pesquisa não representam um setor específico, estando classificadas como em diversos ramos de atuação, sendo empresas industriais, de serviço ou comerciais.

De acordo com os critérios utilizados nesta pesquisa para definir o porte das empresas pesquisadas, as microempresas são aquelas com faturamento anual de até 1,2 milhões de reais, as pequenas empresas com faturamento entre 1,2 e 10,5 milhões, médias empresas apresentam faturamento de 10,5 a 60 milhões, e a partir de 60 milhões as empresas são consideradas de grande porte.

Porém, outro critério largamente utilizado é referente ao número de empregados, em tabela divulgada pelo SEBRAE (2004), na qual as microempresas apresentam até 19 empregados, as pequenas de 20 a 99, as médias empresas contêm de 100 a 499 e as grandes empresas são caracterizadas como aquelas que possuem mais de 500 empregados.

Em relação à abordagem aos respondentes participantes da pesquisa, esta foi feita de forma direta, na qual o pesquisador aplicou a pesquisa no local de trabalho dos respondentes, entregando os questionários aos que aceitaram participar da pesquisa e recolhendo-os posteriormente em envelope de forma a impossibilitar a identificação das pessoas que responderam, garantindo o sigilo na pesquisa.

Entende-se que essa forma de abordagem possibilita que o participante da pesquisa sinta-se mais à vontade e informe suas opiniões de forma mais sincera, sem a pressão ou o medo de que suas respostas sejam vistas pelos superiores hierárquicos.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA

Este trabalho é caracterizado como predominantemente quantitativo, sendo utilizado como método de coleta de dados questionário de perguntas fechadas utilizando escala *Likert* de seis pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente, adaptado de Medeiros (2003) com o qual foi proposto verificar os componentes do comprometimento citados pelo referido autor.

Com o objetivo de confirmar a existência dos quatro tipos de comprometimento propostos por Medeiros (2003) foi feita Análise Fatorial do tipo análise dos componentes principais, utilizada para determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância dos dados, esses fatores encontrados são chamados de componentes principais, neste caso, foram esperados os seguintes fatores: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental, comprometimento normativo e comprometimento afiliativo.

A Análise Fatorial foi utilizada também para verificação das dimensões da motivação, de acordo com modelo proposto por Ferreira *et al.* (2006), no qual este construto é composto por quatro dimensões, quais sejam Motivação com a Organização do Trabalho (MOT), Motivação de Realização e Poder (MRP),

Motivação para o Desempenho (MDES) e Motivação para o Envolvimento(MENV) descritas anteriormente no referencial teórico.

O questionário desenvolvido e validado por Ferreira *et al.* (2006) é composto por 28 itens que avaliam quatro dimensões referentes à Motivação no Trabalho, contendo sete afirmações para cada dimensão. A escala utilizada originalmente é tipo *Likert* com cinco pontos, porém para facilitar o preenchimento e continuar o padrão que vem sendo desenvolvido por Medeiros optou-se por utilizar a escala de seis pontos nas variáveis que dizem respeito à Motivação no Trabalho, que integra a segunda parte do questionário.

A Análise Fatorial foi executada duas vezes, a primeira foi feita com base em autovalores maiores que um, na qual gerou seis fatores para o construto Comprometimento e sete fatores para a Motivação no Trabalho. Após análise de comunalidade e das cargas fatoriais, foi verificada a necessidade de se excluírem ou não variáveis e, logo após, foi executada a segunda Análise Fatorial, desta vez, com determinação *a priori* dos quatro fatores propostos pela literatura para cada construto aqui trabalhado.

Tanto as variáveis relacionadas ao Comprometimento quanto relacionadas à Motivação foram analisadas por meio da Análise Fatorial, procedimento utilizado para reduzir e sumarizar dados, identificando dimensões latentes ou fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis (MALHOTRA, 2006).

Corroborando com esse conceito, Hair (2005) informa que a Análise Fatorial é usada para determinar se as informações podem ser condensadas em conjuntos menores de fatores ou componentes, o que contribui para um dos objetivos desse trabalho que é confirmar a existência das dimensões do comprometimento e da motivação, propostas por Medeiros (2003) e Ferreira (2006), respectivamente (cf. Referencial Teórico).

Além das variáveis propostas pelos autores citados, foram incluídas questões referentes ao perfil profissional e socioeconômico dos respondentes, além de variáveis que caracterizam a empresa, como área de atuação (comércio, indústria,

serviços), localização (Fortaleza, Região Metropolitana, outros) e renda bruta anual, critério utilizado para definir o porte da empresa.

De acordo com BNDES, as empresas com renda bruta anual de até 1,2 milhão são consideradas micro; entre 1,2 e 10,5 milhões são pequenas empresas; de 10,5 a 60 milhões são médias empresas e a partir de 60 milhões são consideradas grandes empresas. Seguindo esse padrão, não se faz necessário adotar critérios diferentes para organizações do setor industrial, de comércio ou serviços, o que facilita o procedimento de análise e comparação entre elas.

Vale salientar que “Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa”, “Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções”, “Considero o meu trabalho monótono” e “Existe muita competição entre os membros do meu grupo de trabalho” foram consideradas variáveis com escala inversa, ou seja, quanto maior a média que esses itens apresentassem, menor seria o nível de motivação dos empregados respondentes.

Para facilitar as análises e comparações, resolveu-se por fazer a adequação do nível marcado pelo respondente na escala apresentada pelo nível correspondente na escala convencional. Em resumo, quando os respondentes marcam 6 (seis), 5 (cinco) ou 4 (quatro), os itens são automaticamente invertidos na tabulação para 1 (um), 2 (dois) ou 3 (três), respectivamente.

No trabalho de Ferreira (2006), foram consideradas como variáveis inversas apenas as três primeiras descritas anteriormente, porém, com a alteração da palavra “competitividade” por “competição”, esta também se transformou em variável inversa.

Mesmo sendo baseada em instrumentos de coleta já validados, foram feitas análises de consistência interna de todas as variáveis incluídas no questionário aqui utilizado, procedimento detalhado no capítulo referente aos resultados, no item referente ao pré-teste.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram empregados efetivos e terceirizados pertencentes, principalmente, aos níveis tático e operacional, de pequenas e médias empresas localizadas no Ceará e no Rio Grande do Norte.

De acordo com Malhotra (2006), as técnicas de amostragem são classificadas em probabilísticas e não-probabilísticas, sendo utilizada neste trabalho a amostragem deste último tipo, denominada amostragem por conveniência, cuja principal característica é a de obter amostra de elementos selecionados pelo próprio pesquisador.

Os critérios utilizados neste trabalho para selecionar os elementos da amostra são principalmente, ser empregado efetivo ou terceirizado de empresas privadas de porte micro, pequeno ou médio, de acordo com a classificação indicada na seção anterior.

Seguindo a indicação de Malhotra (2006), o número de respondentes deve ser calculado de acordo com a quantidade de variáveis do questionário utilizado na pesquisa. Neste trabalho, há um questionário com 30 (trinta) variáveis pertencentes ao Comprometimento e 28 (vinte e oito) variáveis pertencentes à Motivação no Trabalho, resultando em 58 variáveis. Malhotra indica o número de respondentes seja 5(cinco) vezes maior que o número total de variáveis pesquisadas, o que resultou na quantidade mínima de 290 respondentes para a pesquisa de campo, no entanto, foram coletados dados de 369 indivíduos.

3.4 PLANO DE ANÁLISE

Neste item é explicado de forma detalhada o plano de análise de dados da pesquisa, no qual é descrito o plano para obtenção e verificação dos resultados encontrados. Foi desenvolvida análise dos índices de adequabilidade e

confiabilidade das variáveis do questionário, em seguida foram extraídos os fatores por meio de Análise Fatorial com base em autovalores maiores que um, posteriormente foi elaborada uma segunda Análise Fatorial, desta vez com determinação *a priori* do número de fatores e, por fim, desenvolvida a Correlação Canônica dos fatores gerados para o Comprometimento e para a Motivação no Trabalho. As técnicas citadas são conceituadas e detalhadas a seguir.

3.4.1 Análise Fatorial

Ao abordar a Análise Fatorial, Malhotra (2006) afirma ser este um processo em que as variáveis não são classificadas como independentes ou dependentes, como ocorre em outros processos como variância, regressão e análise discriminante. Na Análise Fatorial é examinado o conjunto de relações interdependentes entre as variáveis, que nesta pesquisa são as dimensões da Motivação e os componentes do Comprometimento.

Segundo Hair (2005) a Análise Fatorial é uma técnica multivariada cujo objetivo principal é analisar a estrutura das correlações entre um grande número de variáveis, definindo-se, portanto, fatores.

Nesse tipo de técnica estatística, todas as variáveis são simultaneamente consideradas de forma interdependente entre si, de modo que possibilita a identificação da estrutura existente, ou seja, demonstra um resumo das variáveis existentes. Cada fator encontrado é formado por um conjunto de variáveis que guardam semelhanças entre si e que diferem de modo suficiente das variáveis que compõem os outros fatores formados.

A partir do estudo bibliográfico previamente elaborado, chegou-se à conclusão de que os construtos Motivação e Comprometimento são multidimensionais, compostos cada um por quatro fatores de acordo com os modelos utilizados neste trabalho.

Por se tratar de cultura e contextos diferentes, faz-se necessário verificar o número de fatores fundamentais em que se agrupam as variáveis analisadas com a finalidade de identificar as dimensões latentes que expliquem as correlações entre o conjunto de itens sobre Motivação e Comprometimento (MALHOTRA, 2006).

Além das três hipóteses apresentadas anteriormente, há hipóteses implícitas que precisam ser apresentadas neste momento. Ao afirmar que há relações positivas entre as dimensões da Motivação e os componentes do Comprometimento, parte-se do pressuposto de que esses são construtos multidimensionais, considerações estas observadas em estudos anteriores sobre o tema (MEDEIROS, 2003; FERREIRA *et al.*, 2006).

A Análise Fatorial, portanto, foi feita com o objetivo de se verificar a característica multidimensional nos conceitos e identificar o número de fatores em que as variáveis observadas se agrupam (MALHOTRA, 2006).

Inicialmente, além das cargas fatoriais, foram observados os valores de comunalidade das variáveis para os dois construtos, sendo comunalidade definida por Malhotra (2006) como a porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas. É, também, a proporção de variância explicada pelos fatores comuns.

Conforme orientação do autor, a primeira fase da Análise Fatorial é a formulação do problema que, por sua vez, envolve várias outras subfases, sendo a primeira delas a identificação dos objetivos da Análise Fatorial. Seguindo as orientações de Malhotra, essa tarefa de identificar o objetivo da Análise Fatorial é baseada em pesquisas anteriores e na própria teoria de Motivação e de Comprometimento, de onde foram identificadas as dimensões descritas no referencial teórico.

Visto isso, o objetivo principal da Análise Fatorial é identificar se as variáveis de agrupam nos fatores encontrados pelos autores Ferreira (2006) e Medeiros (2003) conforme descrito por eles em pesquisas anteriores.

3.4.2 Correlação Canônica

Segundo Malhotra (2001: 492) a correlação é adequada às pesquisas que possuem como objetivo “apurar a intensidade da associação entre duas variáveis métricas” que podem ser escalonadas por intervalo ou por razão.

A correlação simples é medida através do *coeficiente de correlação de Pearson*, sendo um índice que contribui para o entendimento da existência de relação linear entre duas variáveis, indicando o grau em que a variação de uma variável está relacionada com a variação de outra variável, ou seja, mede a proporção da variação de uma variável que é explicada pela outra (MALHOTRA, 2006).

Na correlação, como a relação é linear, não importa saber qual variável é dependente e qual é independente. Porém, nada impede que haja relação não-linear entre elas, mas para ser verificada deve ser utilizado outro tipo de análise estatística, como análise de regressão, uma vez que a correlação não detecta esse tipo de relação (MALHOTRA, 2006).

No presente trabalho, a análise de correlação entre os fatores do Comprometimento e da Motivação foi desenvolvida pela técnica denominada Correlação Canônica, na qual foram observadas as associações existentes entre as dimensões da Motivação e os Componentes do comprometimento gerados na segunda Análise Fatorial desenvolvida.

A análise de Correlação Canônica atendeu aos propósitos deste trabalho uma vez que tem como objetivo correlacionar simultaneamente diversas variáveis métricas. Conforme detalha Hair (2005: 33) a Correlação Canônica tem como princípio “desenvolver uma combinação linear de cada conjunto de variáveis para maximizar a correlação entre os dois conjuntos”.

Neste trabalho decidiu-se utilizar a técnica da Correlação Canônica entre os fatores resultantes da Análise Fatorial, para testar as hipóteses de número 3 e 4, lembrando: H₃) Há correlações positivas entre os fatores da Motivação e os fatores do Comprometimento e H₄) As correlações entre cada uma das dimensões da motivação e cada um dos componentes do comprometimento, apesar de positivas, ocorrem em níveis diferentes.

A técnica de Correlação Canônica foi desenvolvida por meio do *software* SPSS versão 17.0 *for Windows*, assim como a Análise Fatorial. A técnica foi aplicada uma vez para todas as variáveis do questionário, no qual foram observadas as 28 correlações canônicas resultantes. Aplicando a mesma técnica uma segunda vez, porém para os fatores gerados, observaram-se as correlações entre os agrupamentos dos dois construtos, aqui chamados componentes do Comprometimento e dimensões da Motivação, cujos resultados foram detalhados no Capítulo 4.

Por fim, para facilitar a visualização das etapas percorridas na pesquisa e o entendimento da relação entre as técnicas utilizadas e as hipóteses testadas foi elaborada uma síntese, conforme QUADRO 1.

| Hipótese | Tratamento utilizado |
|---|---|
| H ₁ – O construto Motivação no Trabalho é formado por quatro fatores; | Análise Fatorial com base em autovalores maiores que um |
| H _{1A} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação com a organização do trabalho; | Análise Fatorial com determinação <i>a priori</i> |
| H _{1B} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação de realização e poder | Análise Fatorial com determinação <i>a priori</i> |
| H _{1C} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação para o desempenho | Análise Fatorial com determinação <i>a priori</i> |
| H _{1D} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação para o envolvimento | Análise Fatorial com determinação <i>a priori</i> |
| H ₂ – O construto Comprometimento no Trabalho é formado por quatro fatores | Análise Fatorial com base em autovalores maiores que um |

Quadro 1 – Síntese metodológica

Fonte: Elaborado pela autora (2010) (continua...)

| Hipótese | Tratamento utilizado |
|--|---|
| H _{2A} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado afetivo | Análise Fatorial com determinação <i>a priori</i> |
| H _{2B} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado normativo | Análise Fatorial com determinação <i>a priori</i> |
| H _{2C} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado instrumental | Análise Fatorial com determinação <i>a priori</i> |
| H _{2D} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado afiliativo; | Análise Fatorial com determinação <i>a priori</i> |
| H ₃ – Há correlações positivas entre os fatores da Motivação e os fatores do Comprometimento; | Correlação Canônica |
| H ₄ – As correlações entre cada uma das dimensões da motivação e cada um dos componentes do comprometimento, apesar de positivas, ocorrem em níveis diferentes; | Correlação Canônica |
| H ₅ – Empregados efetivos e terceirizados apresentam níveis diferentes de motivação e de Comprometimento no Trabalho. | Estatística Descritiva por meio de análise das médias |

Quadro 1 – Síntese metodológica

Fonte: Elaborado pela autora (2010).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados, inicialmente, os resultados do pré-teste desenvolvido para este trabalho, no qual foram verificados os índices de adequabilidade e de confiabilidade do instrumento de coleta de dados utilizado. Em seguida, são descritos os resultados das análises fatoriais elaboradas e da Correlação Canônica obtida entre os fatores gerados para Comprometimento e Motivação no Trabalho.

4.1 RESULTADOS DO PRÉ-TESTE

Para a obtenção dos dados necessários ao desenvolvimento do pré-teste, decidiu-se por uma abordagem direta dos sujeitos da pesquisa, por meio de questionário estruturado, aplicado no mês de janeiro de 2010. O questionário é formado por 68 itens, dos quais três referem-se à caracterização da empresa e sete ao perfil do respondente, abordando gênero, idade, tipo de vínculo de emprego (efetivo ou terceirizado), nível do cargo e tempo na empresa, escolaridade e faixa de renda mensal.

Os 58 itens restantes referem-se às afirmações sobre as variáveis investigadas, divididas em 30 sobre o Comprometimento no Trabalho e 28 sobre motivação dos respondentes com relação à empresa para a qual trabalham.

A amostra do pré-teste foi selecionada por acessibilidade e conveniência, sendo composta por 45 empregados pertencentes a bancos públicos localizados em Fortaleza. Há 33 respondentes pertencentes ao banco A e 12 pertencentes ao banco B. Tratando-se de um pré-teste, o número de respondentes é considerado adequado, pois segundo Malhotra (2006) o tamanho da amostra nesta etapa da pesquisa pode variar entre 15 e 30 entrevistados, porém, optou-se por um número maior pela natureza quantitativa das análises.

Sobre a definição do termo, o autor afirma que pré-teste é a aplicação do questionário em uma pequena amostra de entrevistados e possui o objetivo de testar o instrumento que será usado na pesquisa para identificar e eliminar erros ou problemas, podendo ser usado para melhorar o conteúdo a pergunta, a seqüência, o formato ou até mesmo as instruções.

A seguir é caracterizada a amostra do pré-teste e em seguida são feitas análises a partir dos dados coletados com o objetivo de verificar adequabilidade e confiabilidade do instrumento de coleta, além de informar os valores encontrados de comunalidade, a fim de se aperfeiçoar o questionário antes de aplicar na pesquisa apresentada neste trabalho,

4.1.1 Caracterização da amostra do pré-teste

Como resultado da análise descritiva dos dados, a seguir são apresentadas as informações referentes a gênero, idade, tipo de vínculo empregatício, nível hierárquico, tempo de trabalho na empresa, escolaridade e renda mensal.

Como pode ser observado na TAB.1, a amostra apresenta equilíbrio no que diz respeito ao gênero dos respondentes, além de abranger pessoas de todas as faixas de idade apresentadas, como se pode observar na TAB.2.

Tabela 1- Gênero dos respondentes

| Gênero (%) | |
|-------------------|------|
| Feminino | 44,4 |
| Masculino | 55,6 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Vale destacar que o menor percentual apresentado é o item até 20 anos de idade com apenas 6,7% e a faixa que concentra o maior percentual é de 21 a 30

anos de idade, com 40% dos respondentes, podendo-se afirmar que esta é uma amostra composta por pessoas jovens, em sua maioria.

Tabela 2 – Idade dos respondentes

| Idade (%) | |
|------------------|------|
| Até 20 anos | 6,7 |
| 21 a 30 anos | 40 |
| 31 a 40 anos | 13,3 |
| 41 a 50 anos | 22,2 |
| Acima de 50 anos | 17,8 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Em relação ao tipo de vínculo empregatício, há predominância de respondentes de emprego efetivo, representando 73,3% da amostra pesquisada, conforme TAB. 3.

Tabela 3 – Tipo de emprego

| Tipo de emprego (%) | |
|---------------------|------|
| Efetivo | 73,3 |
| Terceirizado | 26,7 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Outra informação importante diz respeito ao nível hierárquico, presente na TAB. 4, pois apesar de haver representantes dos quatro níveis apresentados, a maioria (84,4%) dos respondentes é do nível operacional e apenas 2,2% pertencem a cargos de alta gerência.

Tabela 4 – Nível hierárquico

| Nível hierárquico (%) | |
|-----------------------|------|
| Alta gerência | 2,2 |
| Média gerência | 8,9 |
| Supervisão | 4,4 |
| Operacional | 84,4 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Observando a TAB. 5, verifica-se que do total de quarenta e cinco respondentes, quase a metade (42,2%) tem mais de 8 anos de tempo de trabalho na empresa; em segundo lugar está o grupo de 2 a 4 anos com 24,4% dos respondentes; logo em seguida, os respondentes com menos de 2 anos de trabalho na empresa, representando 20% do total.

Tabela 5 – Tempo de trabalho na empresa
Tempo na empresa (%)

| | |
|-----------------|------|
| Até 2 anos | 20 |
| > 2 a 4 anos | 24,4 |
| > 4 a 6 anos | 6,7 |
| > 6 a 8 anos | 6,7 |
| Acima de 8 anos | 42,2 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Informação relevante encontrada na TAB.6 diz respeito ao nível de escolaridade, pois mais de 60% dos respondentes apresentam curso superior incompleto ou completo, não sendo encontradas pessoas com nível inferior ao fundamental completo, mostrando que os respondentes possuem de bom a elevado grau de instrução.

Tabela 6 – Nível de escolaridade
Escolaridade (%)

| | |
|----------------------|------|
| Fundamental completo | 4,4 |
| Médio Completo | 22,2 |
| Superior Incompleto | 24,4 |
| Superior Completo | 48,9 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Finalmente, apresenta-se o item renda mensal, no qual houve equilíbrio entre as opções sugeridas. No entanto, o primeiro lugar foi ocupado pela faixa acima de R\$3.001 da qual fazem parte 35,6% dos respondentes, seguido de 24,4% com renda até R\$1000; logo após, encontra-se o grupo dos 22,2% que possuem renda de R\$1.001 a R\$2.000; em quarto lugar, encontram-se os 17,8% de respondentes que possuem renda variando de R\$2001 a R\$3000.

Depois de descrever o perfil da amostra pesquisada, são analisados índices de adequabilidade e confiabilidade do questionário, conforme descrito a seguir.

4.1.2 Adequabilidade da amostra

Neste item é analisado o nível de adequabilidade da amostra para a Análise Fatorial, observados aqui os valores de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e do teste de esfericidade de *Bartlett*.

A medida de adequação da amostra de KMO se refere a um índice utilizado para avaliar a adequação do uso da Análise Fatorial nos dados obtidos por meio do instrumento de coleta. Os valores almejados para uma boa adequação estão compreendidos na faixa de 0,5 a 1,0 (MALHOTRA, 2006).

Por sua vez, complementando as informações obtidas com o KMO no que concerne à adequação da Análise Fatorial, encontra-se o Teste de esfericidade de Bartlett, conceituado por Malhotra (2006: 549) como “Uma estatística de teste usado para examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população”, busca-se, portanto, que os itens do estudo sejam correlacionados, apresentando valores diferentes de 1, e quanto mais próximos de zero, menos correlacionadas estarão as variáveis.

Conforme observado a seguir, a TAB. 7 apresenta os valores de adequabilidade para os fatores predeterminados do Comprometimento no Trabalho.

Tabela 7 – KMO e teste de esfericidade de Comprometimento no Trabalho

| Fator | KMO | Teste de Bartlett | | |
|--------------|-------|-------------------|----|-------|
| | | Qui-quadrado | gl | Sig. |
| Instrumental | 0,622 | 88,094 | 21 | 0,000 |
| Afetivo | 0,800 | 97,977 | 15 | 0,000 |
| Normativo | 0,615 | 109,373 | 36 | 0,000 |
| Afiliativo | 0,829 | 205,671 | 28 | 0,000 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Seguindo as medidas de referência citadas anteriormente, afirma-se que a amostra é adequada para o desenvolvimento da Análise Fatorial no que diz respeito às variáveis do Comprometimento, pois os valores de KMO mostraram-se superiores a 0,500, com destaque para o fator Afiliativo (0,829); além disso, o nível de significância mostrado pelo teste de Bartlett apresentou valores menores que 0,05, ou seja, também se mostraram satisfatórios.

A seguir, a TAB. 8 descreve os índices de adequação da amostra do pré-teste para Análise Fatorial, também por meio de KMO e teste de *Bartlett*.

Tabela 8 – KMO e teste de esfericidade de Motivação no Trabalho

| Fator | KMO | Teste de Bartlett | | |
|-------------------------|-------|-------------------|----|-------|
| | | Qui-quadrado | gl | Sig. |
| Organização do trabalho | 0,683 | 74,876 | 21 | 0,000 |
| Realização e Poder | 0,794 | 131,886 | 21 | 0,000 |
| Envolvimento | 0,561 | 115,641 | 21 | 0,000 |
| Desempenho | 0,491 | 103,090 | 21 | 0,000 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Os resultados dos testes de adequação feito com as variáveis do construto Motivação apresentaram valores mais baixos que os valores mostrados pelo Comprometimento, porém, estão em nível considerável de aceitação, exceto a dimensão Motivação para o Desempenho, que apresentou valor de KMO um pouco abaixo do recomendado mas ainda aceitável, feito o arredondamento para uma casa decimal.

No geral, considera-se que amostra do pré-teste é adequada para o desenvolvimento das técnicas multivariadas de Análise Fatorial. Observa-se, no entanto, que o reduzido número de respondentes pode ter contribuído para os baixos resultados encontrados nos construtos Motivação para o Desempenho e Motivação para o Envolvimento.

4.1.3 Confiabilidade das escalas de Comprometimento e de Motivação

Com o objetivo de verificar a confiabilidade do instrumento de coleta, foi calculado o coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada construto. Como resultado, obteve-se 0,922 para o construto Comprometimento no Trabalho e 0,860 para a Motivação, ambas as escalas consideradas de boa consistência interna.

Visto o coeficiente geral, são analisados os coeficientes individuais após a suposição de exclusão de cada variável. Tal análise possui o objetivo de identificar quais variáveis podem estar prejudicando a confiabilidade do questionário, ou seja, espera-se que os valores de cada item supostamente deletado se apresente menor que o coeficiente geral. A seguir, são apresentadas as tabelas referentes aos dois construtos analisados.

De acordo com a TAB.9, verifica-se que a exclusão dos itens CINS6, CNOR7 e CNOR8 provoca um aumento pouco significativo no coeficiente de Cronbach, não sendo necessário excluir esses itens das análises posteriores. Observa-se também que em relação aos outros itens, ocorrem pequenas diminuições dos valores, indicando que esses itens contribuem significativamente para a consistência interna do questionário.

Tabela 9 – Alpha de Cronbach dos itens do Comprometimento deletados

| Item | <i>Alpha de Cronbach do item deletado</i> |
|-------|---|
| CINS6 | ,925 |
| CNOR1 | ,920 |
| CINS7 | ,920 |
| CAFE3 | ,919 |
| CAFE1 | ,919 |
| CNOR7 | ,924 |
| CNOR8 | ,923 |

Fonte: Dados de pesquisa (2010) (continua...)

Tabela 9 – Alpha de Cronbach dos itens do Comprometimento deletados (continuação)

| Item | <i>Alpha de Cronbach</i> do item deletado |
|-------|---|
| CAFI2 | ,918 |
| CAFE6 | ,919 |
| CAFE5 | ,920 |
| CNOR9 | ,921 |
| CAFE2 | ,919 |
| CAFI5 | ,917 |
| CINS3 | ,921 |
| CINS5 | ,919 |
| CAFI1 | ,915 |
| CNOR3 | ,917 |
| CAFE4 | ,918 |
| CNOR5 | ,921 |
| CINS1 | ,920 |
| CINS4 | ,915 |
| CAFI4 | ,920 |
| CAFI3 | ,917 |
| CNOR4 | ,921 |
| CAFI8 | ,920 |
| CINS2 | ,918 |
| CAFI6 | ,917 |
| CNOR6 | ,917 |
| CAFI7 | ,919 |
| CNOR2 | ,922 |

Fonte: Dados de pesquisa (2010)

Em relação ao construto Motivação, a TAB.10 apresenta os valores para os itens supostamente deletados, indicando que apenas a exclusão de dois deles melhora o coeficiente geral. São eles MENV3 e MENV4. A exclusão deste último resulta em melhora significativa, tendo sido excluído das análises posteriores.

Portanto, para o construto Motivação, o novo Alpha de Cronbach com itens padronizados após a variável MENV4 ser deletada passou a ser 0,877.

Tabela 10 – Alpha de Cronbach dos itens da Motivação deletados

| Item | Alpha de Cronbach do item deletado |
|-------------|---|
| MOT5 | ,847 |
| MENV3 | ,861 |
| MENV6 | ,842 |
| MDES4 | ,848 |
| MOT4 | ,851 |
| MOT1 | ,847 |
| MDES7 | ,853 |
| MRP7 | ,843 |
| MDES6 | ,846 |
| MDES3 | ,848 |
| MENV7 | ,833 |
| MDES1 | ,844 |
| MRP5 | ,843 |
| MENV5 | ,836 |
| MDES2 | ,844 |
| MOT2 | ,849 |
| MOT6 | ,837 |
| MENV2 | ,846 |
| MRP3 | ,847 |
| MRP1 | ,840 |
| MOT7 | ,848 |
| MDES5 | ,846 |
| MRP2 | ,839 |
| MENV1 | ,839 |
| MRP6 | ,845 |
| MOT3 | ,851 |
| MENV4 | ,871 |
| MRP4 | ,841 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

4.1.4 Comunalidade

O conceito utilizado nesta pesquisa foi elaborado por Malhotra (2006: 548) que define comunalidade como “a quantidade de variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise”, sendo também definida como a proporção de variância explicada pelos fatores comuns.

Neste trabalho, são considerados baixos, os valores de comunalidade inferiores a 0,4, porém, por se tratar de um teste preliminar do instrumento de coleta de dados, sendo considerada a hipótese de aumento da amostra e não a de exclusão da variável.

Apresentam-se a seguir os índices de comunalidade de cada variável, extraídos por correlação pelo método dos componentes principais separadas em dois grupos, o primeiro representado na TAB.11 pelos índices de comunalidade das variáveis do Comprometimento (Afetivo, Instrumental, Afiliativo e Normativo) e o segundo, presente na TAB.12, descrevendo os índices de comunalidade das variáveis da Motivação no Trabalho (Envolvimento, Desempenho, Poder e Realização e Organização do Trabalho).

Tabela 11 – Comunalidade das variáveis do Comprometimento

| Item | Inicial | Extração |
|-------------|----------------|-----------------|
| CINS6 | 1,000 | ,822 |
| CNOR1 | 1,000 | ,822 |
| CINS7 | 1,000 | ,681 |
| CAFE3 | 1,000 | ,885 |
| CAFE1 | 1,000 | ,800 |
| CNOR7 | 1,000 | ,524 |
| CNOR8 | 1,000 | ,880 |
| CAFI2 | 1,000 | ,737 |
| CAFE6 | 1,000 | ,749 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010) (continua...)

Tabela 11 – Comunalidade das variáveis do Comprometimento (continuação)

| Item | Inicial | Extração |
|-------|---------|----------|
| CAFE5 | 1,000 | ,733 |
| CNOR9 | 1,000 | ,552 |
| CAFE2 | 1,000 | ,802 |
| CAFI5 | 1,000 | ,802 |
| CINS3 | 1,000 | ,876 |
| CINS5 | 1,000 | ,744 |
| CAFI1 | 1,000 | ,834 |
| CNOR3 | 1,000 | ,749 |
| CAFE4 | 1,000 | ,738 |
| CNOR5 | 1,000 | ,841 |
| CINS1 | 1,000 | ,815 |
| CINS4 | 1,000 | ,797 |
| CAFI4 | 1,000 | ,812 |
| CAFI3 | 1,000 | ,820 |
| CNOR4 | 1,000 | ,801 |
| CAFI8 | 1,000 | ,894 |
| CINS2 | 1,000 | ,696 |
| CAFI6 | 1,000 | ,858 |
| CNOR6 | 1,000 | ,811 |
| CAFI7 | 1,000 | ,765 |
| CNOR2 | 1,000 | ,754 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Comentando os resultados da TAB. 11, que se refere aos valores de comunalidade do construto Comprometimento no Trabalho, verifica-se que todas as variáveis apresentaram valores acima de 0,5, nível considerado satisfatório.

A variável de código CNOR7 corresponde à descrição “Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas” e apresentou comunalidade 0,524, o menor valor desse construto, seguido da variável CNOR9, que corresponde à “Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa”, de valor igual a 0,552.

Tabela 12 – Comunalidade das Variáveis da Motivação

| Item | Inicial | Extração |
|-------------|----------------|-----------------|
| MOT5 | 1,000 | ,683 |
| MENV3 | 1,000 | ,633 |
| MENV6 | 1,000 | ,839 |
| MDES4 | 1,000 | ,690 |
| MOT4 | 1,000 | ,742 |
| MOT1 | 1,000 | ,770 |
| MDES7 | 1,000 | ,748 |
| MRP7 | 1,000 | ,823 |
| MDES6 | 1,000 | ,837 |
| MDES3 | 1,000 | ,702 |
| MENV7 | 1,000 | ,868 |
| MDES1 | 1,000 | ,737 |
| MRP5 | 1,000 | ,769 |
| MENV5 | 1,000 | ,810 |
| MDES2 | 1,000 | ,910 |
| MOT2 | 1,000 | ,823 |
| MOT6 | 1,000 | ,810 |
| MENV2 | 1,000 | ,828 |
| MRP3 | 1,000 | ,664 |
| MRP1 | 1,000 | ,622 |
| MOT7 | 1,000 | ,728 |
| MDES5 | 1,000 | ,806 |
| MRP2 | 1,000 | ,806 |
| MENV1 | 1,000 | ,800 |
| MRP6 | 1,000 | ,840 |
| MOT3 | 1,000 | ,798 |
| MENV4 | 1,000 | ,663 |
| MRP4 | 1,000 | ,709 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Com relação às variáveis da Motivação no Trabalho, os itens que apresentaram os menores valores para a análise de comunalidade foram “Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções” (MENV3) e “Sinto-me

com capacidade para gerir um grupo de trabalho” (MRP1), com 0,633 e 0,622, respectivamente. Acredita-se, da mesma forma, que tais valores, apesar de acima do limite mínimo exigido para uma variável, tendem a melhorar com o aumento do tamanho da amostra na pesquisa definitiva.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste item são apresentados os resultados da pesquisa de campo em empresas privadas localizadas no Ceará e no Rio Grande do Norte. Inicialmente, é descrita a amostra selecionada; logo depois são analisados os resultados da primeira Análise Fatorial; em seguida, são analisados os agrupamentos gerados na segunda Análise Fatorial; e, por fim, apresentam-se as associações entre os componentes do Comprometimento e as dimensões da Motivação, conforme distribuídos na Análise Fatorial com determinação dos quatro fatores para cada construto, conforme observado na literatura.

4.2.1 Descrição da amostra

A amostra desta pesquisa foi escolhida por meio do método não probabilístico denominado acessibilidade e conveniência, tendo como pré-requisito para sua escolha o fato dos empregados respondentes pertencerem a pequenas e médias empresas, tendo como abrangência territorial as capitais e regiões metropolitanas dos estados do Ceará e do Rio Grande do Norte.

Foram coletados questionários de 369 respondentes, por meio de abordagem direta, no qual a pesquisadora chegava ao local de trabalho do entrevistado, explicava o objetivo da pesquisa e entregava os questionários para os empregados que aceitavam colaborar com a pesquisa. Após os indivíduos concluírem suas respostas, a pesquisadora recolhia os questionários em envelopes, de forma a garantir o sigilo da identidade do respondente.

Os indivíduos abordados são empregados de organizações pertencentes ao setor privado, estando essas empresas segmentadas nas diversas áreas de atuação. Verificou-se, portanto, uma predominância do setor comercial, com 44,8% das respostas válidas, seguido do setor de serviços, com 38,6% e, finalmente, apresentando 16,6% das empresas pertencendo ao segmento industrial.

Em relação à localização das empresas pesquisadas, observou-se que 73,6% se localizam no Estado do Ceará, sendo que 59,5% são de Fortaleza e 14,1% estão localizadas na Região Metropolitana. Portanto, 26,4% das empresas estão localizadas em Natal, no Rio Grande do Norte.

Para identificar o porte das empresas analisadas foi utilizado o critério de renda bruta anual, segundo o qual as organizações com até 1,2 milhões/ano são consideradas micro, com até 10,5 milhões são pequenas, de 10,6 a 60 milhões/ano são caracterizadas como médias empresas e, acima de 60 milhões/ano são consideradas grandes empresas.

A TAB. 13 apresenta os resultados encontrados na amostra pesquisa para os critérios acima descritos de porte da organização.

Tabela 13– Classificação do porte das organizações pesquisadas

| Renda bruta anual | Percentual válido |
|--------------------------|--------------------------|
| 1 - até 1,2 milhão | 48,9 |
| 2 - 1,2 a 10,5 milhões | 26,3 |
| 3 - 10,5 a 60 milhões | 6,7 |
| 4 - acima de 60 milhões | 18,2 |
| Total | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Como se pode observar, aproximadamente 82% das empresas pesquisadas são consideradas micro, pequenas ou médias, de acordo com o critério de Renda bruta anual, estando a amostra em questão dentro dos parâmetros estabelecidos para esta pesquisa.

Passando para a caracterização dos respondentes, verificou-se uma amostra balanceada no que diz respeito ao gênero, com 48,3% do gênero masculino e 51,7 pertencendo ao feminino.

Foram pesquisados indivíduos com idade a partir de 18 anos, estando distribuídos conforme apresentado na TAB. 14.

Tabela 14– Distribuição de idade dos respondentes

| Idade | Percentual válido |
|------------------|-------------------|
| 1 - até 20 anos | 6,9 |
| 2 - 21 a 30 anos | 50,7 |
| 3 - 31 a 40 anos | 26,2 |
| 4 - 41 a 50 | 12,1 |
| 5 - acima de 50 | 4,0 |
| Total | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A partir desta análise, verificou-se que mais da metade do público pesquisado apresenta idade entre 21 e 30 anos, tendo este item o percentual de 50,7% das respostas válidas.

No tocante ao tipo de vínculo do respondente com a organização em que trabalha, foram obtidos os resultados apresentados na TAB. 15.

Tabela 15 – Relação de emprego do respondente

| Tipo de emprego | Percentual válido |
|-----------------|-------------------|
| 1 efetivo | 84,9 |
| 2 terceirizado | 15,1 |
| Total | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Conforme se verifica, a maioria dos respondentes possui o tipo de vínculo caracterizado como efetivo, com aproximadamente 85% do total, enquanto os terceirizados respondem por pouco mais de 15%.

4.2.2 Análise Fatorial

Para a verificação das hipóteses deste trabalho, foi realizada Análise Fatorial com as variáveis do construto Comprometimento e com as variáveis do construto Motivação no Trabalho, de forma separada, conforme apresentadas a seguir. Procedeu-se inicialmente à Análise Fatorial com método de extração dos componentes principais e *eigenvalue* maior que um para a formação dos fatores.

Em seguida, após análise de carga fatorial e comunalidade foram extraídos novamente os fatores, desta vez, sendo Análise Fatorial com determinação *a priori* de quatro componentes, conforme proposta de Medeiros (2003) e Ferreira (2006) para Comprometimento e Motivação, respectivamente. Em ambos os casos, o método de rotação utilizado foi o *Varimax*, por ser o que apresentou os melhores resultados para a amostra pesquisada.

4.2.3 Comprometimento

Para o construto Comprometimento no Trabalho, apresentam-se as medidas de adequação da amostra à Análise Fatorial, em seguida os fatores gerados e, logo após, os valores de confiabilidade medidos pelo *Alpha de Cronbach*.

4.2.3.1 Adequabilidade

Para o construto Comprometimento no Trabalho, a amostra apresentou um valor de 0,903 em sua medida de adequação, quando foi utilizada a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), sendo considerado um ótimo valor de adequabilidade.

Como apresenta a TAB.16, os testes de KMO e Bartlett indicam uma satisfatória qualidade estatística da amostra selecionada para a pesquisa,

representando que os dados estão adequados à Análise Fatorial, segundo Pestana e Gageiro (2005).

Tabela 16– Medida de adequação da amostra e Teste de esfericidade para Comprometimento no Trabalho

| KMO e Teste de Bartlett | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,903 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 5316,604 |
| | DF | 435 |
| | Sig. | ,000 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Ao se compararem os resultados aqui encontrados com o estudo que originou a escala utilizada neste trabalho, verifica-se o excelente nível dos valores encontrados, visto que Medeiros (2003:86) obteve um valor de KMO igual a 0,77, com 378 graus de liberdade e significância igual a 0,000, ao aplicar a Análise Fatorial com método de extração de componentes principais e *eigenvalue* maior que um para a formação dos fatores.

Comparando-se também os valores encontrados com as recomendações da literatura, pode-se afirmar que 0,903 é um índice bastante elevado de KMO, pois Malhotra afirma que são considerados valores altos aqueles compreendidos entre 0,5 e 1,0, o que indica ser adequada esta amostra pesquisada para se prosseguir com a Análise Fatorial.

4.2.3.2 Análise Fatorial com base em autovalores (eigenvalues)

A partir do método de rotação Varimax, a Análise Fatorial produziu seis componentes para o construto Comprometimento no Trabalho, com variância total de explicação igual a 60,51% considerado um bom valor de explicação, conforme apresentado na TAB. 17.

Tabela 17– Variância Explicada e *Eigenvalue* dos Fatores do Comprometimento

| Componente | <i>Eigenvalue</i> | % da Variância | Variância acumulada (%) |
|------------|-------------------|----------------|-------------------------|
| 1 | 9,534 | 31,780 | 31,780 |
| 2 | 3,272 | 10,908 | 42,687 |
| 3 | 1,863 | 6,209 | 48,896 |
| 4 | 1,359 | 4,530 | 53,426 |
| 5 | 1,094 | 3,646 | 57,072 |
| 6 | 1,033 | 3,444 | 60,516 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Ainda em relação à Análise Fatorial, é apresentada TAB. 18 contendo as variáveis que formaram cada fator, bem como suas respectivas cargas fatoriais.

Tabela 18– Estrutura fatorial dos componentes do Comprometimento

| Variáveis | Componentes | | | | | |
|--|-------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| CAFE5 Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos; | ,792 | | | | | |
| CINS6 Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho; | ,784 | | | | | |
| CINS7 Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui; | ,780 | | | | | |
| CAFE3 Eu acredito nos valores e objetivos desta organização; | ,686 | | | | | |
| CINS5 Não gostaria de deixar minha empresa, já investi bastante da minha vida aqui; | ,671 | | | | | |
| CAFE1 Eu me identifico com a filosofia desta organização; | ,645 | | | | | |
| CAFE2 Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização; | ,610 | | | | | |
| CAFE6 Esta organização valoriza os bons princípios; | ,583 | | | | | |
| CAFI2 Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família; | ,536 | | | | | |
| CAFI5 Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa; | ,527 | | | | | |
| CAFI7 Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho; | ,784 | | | | | |
| CAFI3 Sinto que sou plenamente integrado ao meu grupo de trabalho; | ,781 | | | | | |
| CAFI8 Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo; | ,758 | | | | | |
| CAFI1 Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo; | ,594 | | | | | |
| CAFI4 Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui; | ,561 | | | | | |
| CAFI6 Tenho uma imensa satisfação em fazer parte do meu grupo de trabalho; | ,552 | | | | | |
| CNOR6 Todo empregado deve dedicar-se integralmente à sua empresa; | ,377 | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2010) (continua)

Tabela 18 - Estrutura fatorial dos componentes do Comprometimento (continuação)

| Variáveis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|-------------|---|--------------|-------------|
| CAFE4 Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos; | | | ,750 | | | |
| CNOR5 O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha sempre os melhores resultados possíveis; | | | ,741 | | | |
| CNOR3 O bom desempenho na empresa é decorrência de sempre respeitar suas regras; | | | ,683 | | | |
| CNOR1 Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas; | | | ,564 | | | |
| CNOR2 Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos; | | | ,545 | | | |
| CINS1 Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim; | | | ,531 | | | |
| CNOR4 Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa; | | | ,528 | | | |
| CNOR9 Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. | | | ,507 | | | |
| CINS2 Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego; | | | ,727 | | | |
| CINS3 Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta querer somente mostrar resultados; | | | ,695 | | | |
| CNOR8 Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhores onde trabalho; | | | | | ,636 | |
| CINS4 Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa; | | | | | -,590 | |
| CNOR7 Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas; | | | | | | ,710 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Ao se analisarem os fatores formados pelo método dos componentes principais para *eigenvalue* maior que um, foram feitos os principais agrupamentos encontrados e apresentados a seguir, sendo também informados no momento os índices de confiabilidade para cada fator.

Com exceção dos dois últimos itens, as variáveis que compõem o primeiro grupo apresentam como característica marcante o desejo do empregado em permanecer na empresa, seja por motivos afetivos ou instrumentais. Em relação aos motivos afetivos, o empregado deseja permanecer na empresa por gostar de trabalhar nela e acreditar nos valores, nas práticas e na filosofia da organização.

Por sua vez, as características ligadas às variáveis do fator denominado pela teoria de Comprometimento Instrumental agrupadas neste primeiro fator, apresentam em comum o mesmo desejo de permanecer na empresa, mas nesse

caso, por causa dos benefícios e dos investimentos que o empregado acredita ter feito em sua carreira na empresa. Esse primeiro agrupamento de variáveis foi denominado nesta fase da Análise Fatorial de “desejo de permanecer na empresa” e apresentou índice de confiabilidade igual a 0,898.

Analisando o segundo fator, verifica-se que é formado pela característica principal de “apego ao grupo de trabalho” identificando-se que seis das sete variáveis que inicialmente formavam o Comprometimento Afiliativo, agruparam-se de forma semelhante ao estudo de Medeiros (2003). O item nº 6 do Comprometimento Normativo (CNOR6) ficou agrupado neste fator, porém não apresenta carga fatorial adequada, sendo excluído das análises e não comprometendo os resultados encontrados. Em relação à confiabilidade, este fator apresentou valor igual a 0,858, índice considerado satisfatório.

O terceiro fator pode ser denominado “responsabilidade pelo desempenho da empresa” e tem como característica principal o fato do empregado se sentir obrigado moralmente em se esforçar para que a empresa atinja seus objetivos e alcance o melhor desempenho possível. Esse fator é formado principalmente pelas variáveis do componente Normativo do Comprometimento, porém agrupou também os itens “Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado por mim” e “Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos”, pertencentes aos componentes Instrumental e Afetivo, respectivamente.

O agrupamento dos dois itens citados apresenta coerência, pois reforçam a idéia de que o empregado acredita ter que se esforçar para desempenhar bem suas atividades para que, assim, a empresa alcance seus objetivos. Apresentando o índice de confiabilidade, também medido pelo *Alpha de Cronbach*, verificou-se valor igual a 0,828, também considerado satisfatório.

Analisando os três fatores apresentados anteriormente, percebe-se que os Componentes Afetivo, Normativo e Afiliativo, tiveram suas variáveis agrupadas de acordo com o descrito na teoria, porém com pequenas diferenças, enquanto as variáveis do Componente Instrumental não se agruparam entre si, apresentando-se “dissolvidas” nos três fatores principais e em pequenos agrupamentos.

O quarto fator gerado é composto por duas variáveis pertencentes ao componente Instrumental do Comprometimento, verificando-se que este componente se apresentou diluído nos outros fatores, mas agrupou-se isoladamente através desses dois itens. Denominado nesta fase de “necessidade de conservar o emprego”, este fator apresentou confiabilidade igual a 0,578, ou seja, abaixo do mínimo recomendado (0,70).

Apresenta-se o quinto agrupamento gerado pela Análise Fatorial, sendo composto por uma variável do componente Normativo e uma do componente Instrumental. Este fator apresenta como característica principal a percepção por parte do empregado de que seu emprego depende de sua atuação na empresa, de sempre fazer o que é necessário e cada vez melhor. Esse fator também apresentou confiabilidade bem abaixo do valor mínimo aceito, sendo igual a 0,194.

Encerrando as análises dos fatores gerados pela Análise Fatorial para autovalores maiores que um, descreve-se o último fator gerado, sendo este formado por uma única variável do Componente Normativo, que apresentou elevada carga fatorial, porém não integrou nenhum dos grupos anteriormente descritos.

4.2.3.3 Confiabilidade

Apresentados os fatores encontrados e os índices de confiabilidade para cada um, neste item apresentam-se os índices de confiabilidade geral para o construto Comprometimento no Trabalho, também se utilizando o coeficiente *Alpha de Cronbach*, conforme TAB.19.

Tabela 19 – Confiabilidade construto Comprometimento

| Reliability Statistics | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,916 | ,922 | 30 |

Verificou-se que o construto analisado apresentou um excelente nível de confiabilidade, medido por meio do *Alpha de Cronbach*, apresentando o valor 0,916.

4.2.3.4 Comunalidade

Conforme definição de Malhotra (2006: 549), a comunalidade é a “proporção de variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas na pesquisa”, ou seja, a proporção de variância explicada pelos fatores comuns quando procedida a técnica de Análise Fatorial.

Na análise da comunalidade das variáveis do construto Comprometimento obteve-se o resultado descrito na TAB. 20:

Tabela 20– Comunalidade do construto Comprometimento

| | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| CINS6 Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho; | 1,000 | ,667 |
| CNOR1 Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas; | 1,000 | ,454 |
| CINS7 Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui; | 1,000 | ,665 |
| CAFE3 Eu acredito nos valores e objetivos desta organização; | 1,000 | ,625 |
| CAFE1 Eu me identifico com a filosofia desta organização; | 1,000 | ,584 |
| CNOR7 Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas; | 1,000 | ,646 |
| CNOR8 Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhores onde trabalho; | 1,000 | ,564 |
| CAFI2 Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família; | 1,000 | ,589 |
| CAFE6 Esta organização valoriza os bons princípios; | 1,000 | ,579 |
| CAFE5 Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos; | 1,000 | ,691 |
| CNOR9 Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. | 1,000 | ,578 |
| CAFE2 Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização; | 1,000 | ,542 |
| CAFI5 Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa; | 1,000 | ,594 |
| CINS3 Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta querer somente mostrar resultados; | 1,000 | ,661 |
| CINS5 Não gostaria de deixar minha empresa, já investi bastante da minha vida aqui; | 1,000 | ,656 |
| CAFI1 Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo; | 1,000 | ,618 |

Fonte: Dados da Pesquisa (2010) (continua)

Tabela 20 - Comunalidade do construto Comprometimento (continuação)

| | Initial | Extraction |
|--|---------|------------|
| CNOR3 O bom desempenho na empresa é decorrência de sempre respeitar suas regras; | 1,000 | ,593 |
| CAFE4 Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos; | 1,000 | ,626 |
| CNOR5 O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha sempre os melhores resultados possíveis; | 1,000 | ,572 |
| CINS1 Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim; | 1,000 | ,506 |
| CINS4 Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa; | 1,000 | ,599 |
| CAFI4 Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui; | 1,000 | ,527 |
| CAFI3 Sinto que sou plenamente integrado ao meu grupo de trabalho; | 1,000 | ,740 |
| CNOR4 Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa; | 1,000 | ,567 |
| CAFI8 Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo; | 1,000 | ,666 |
| CINS2 Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego; | 1,000 | ,634 |
| CAFI6 Tenho uma imensa satisfação em fazer parte do meu grupo de trabalho; | 1,000 | ,601 |
| CNOR6 Todo empregado deve dedicar-se integralmente à sua empresa; | 1,000 | ,542 |
| CAFI7 Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho; | 1,000 | ,704 |
| CNOR2 Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos; | 1,000 | ,565 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Malhotra (2006) indica que os valores de comunalidade menores que 0,40 devem ser excluídos, o que não correu no caso do construto acima analisado, passando então para a segunda Análise Fatorial do Comprometimento, desta vez, com determinação *a priori* do número de fatores extraídos.

4.2.3.5 Análise Fatorial com determinação *a priori*

Depois de analisada a comunalidade das variáveis e extraídas as cargas fatoriais iniciais, observou-se que o item “CNOR6 Todo empregado deve dedicar-se

integralmente à sua empresa” apresentou carga fatorial menor que 0,40, o valor mínimo recomendado, sendo então excluído dessa segunda análise feita com as variáveis do construto Comprometimento no Trabalho.

A Análise Fatorial com determinação *a priori* é recomendada por Malhotra (2006) quando o pesquisador “sabe quantos fatores esperar”, sendo de fácil entendimento que, neste trabalho, cujo objetivo é verificar modelos anteriormente testados por outros pesquisadores, são esperados quatro fatores tanto para o construto Comprometimento no Trabalho quanto para o construto Motivação.

Seguem os resultados de nova Análise Fatorial com a determinação de quatro fatores para o construto Comprometimento, após as análises de comunalidade e exclusão do item CNOR6, pelo motivo acima explicitado.

Observa-se, no entanto, que o KMO não foi alterado, permanecendo com o valor anteriormente apresentado de 0,903 e que a confiabilidade analisada pelo *Alpha de Cronbach* obteve uma pequena diminuição, passando de 0,916 para 0,913, continuando com valor acima do mínimo recomendado (0,70), conforme apresentado na TAB. 21.

Tabela 21– Confiabilidade após exclusão de CNOR6

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,913 | ,919 | 29 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Como resultado da segunda Análise Fatorial, apresenta-se a TAB. 22 com nova estrutura fatorial para o Comprometimento, desta vez com determinação *a priori* do número de fatores.

Tabela 22 – Estrutura fatorial Comprometimento

| Variáveis | Componente | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| CAFE5 Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos; | ,793 | | | |
| CINS6 Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho; | ,767 | | | |
| CINS7 Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui; | ,766 | | | |
| CINS5 Não gostaria de deixar minha empresa, já investi bastante da minha vida aqui; | ,692 | | | |
| CAFE3 Eu acredito nos valores e objetivos desta organização; | ,677 | | | |
| CAFE1 Eu me identifico com a filosofia desta organização; | ,650 | | | |
| CAFE2 Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização; | ,602 | | | |
| CAFE6 Esta organização valoriza os bons princípios; | ,564 | | | |
| CAF15 Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa; | ,542 | | | |
| CAF12 Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família; | ,537 | | | |
| CNOR2 Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos; | | ,684 | | |
| CAFE4 Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos; | | ,674 | | |
| CINS1 Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim; | | ,670 | | |
| CNOR3 O bom desempenho na empresa é decorrência de sempre respeitar suas regras; | | ,664 | | |
| CNOR5 O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha sempre os melhores resultados possíveis; | | ,649 | | |
| CINS2 Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego; | | ,635 | | |
| CNOR4 Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa; | | ,592 | | |
| CINS3 Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta querer somente mostrar resultados; | | ,560 | | |
| CNOR9 Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. | | ,515 | | |
| CNOR1 Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas; | | ,458 | | |
| CAF13 Sinto que sou plenamente integrado ao meu grupo de trabalho; | | | ,788 | |
| CAF17 Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho; | | | ,756 | |
| CAF18 Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo; | | | ,744 | |
| CAF11 Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo; | | | ,635 | |
| CAF16 Tenho uma imensa satisfação em fazer parte do meu grupo de trabalho; | | | ,569 | |

Fonte: Dados da pesquisa (2010) (continua)

Tabela 22 – Estrutura fatorial Comprometimento (continuação)

| Variáveis | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|-------------|--------------|
| CAFI4 Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui; | | | ,561 | |
| CNOR7 Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas; | | | | ,646 |
| CNOR8 Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhores onde trabalho; | | | | ,575 |
| CINS4 Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa; | | | | -,575 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Com a determinação do número de fatores, foram observadas alterações na variância total de explicação do construto Comprometimento, passando para 53,72%, conforme apresentado na TAB. 23.

Tabela 23 – Variância total de explicação do Comprometimento
Initial Eigenvalues

| Componente | Initial Eigenvalues | | |
|------------|---------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 9,235 | 31,846 | 31,846 |
| 2 | 3,259 | 11,237 | 43,084 |
| 3 | 1,754 | 6,048 | 49,132 |
| 4 | 1,331 | 4,590 | 53,722 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Analisando as cargas fatoriais, verifica-se que todas apresentaram valores acima de 0,40, mínimo recomendado por Malhotra (2006), conforme informado anteriormente. Portanto, prossegue-se com os resultados e comentários dos fatores gerados por essa segunda Análise Fatorial.

O primeiro fator é formado por dez variáveis, com características predominantes do Comprometimento Afetivo, com foco na crença dos empregados nos valores e objetivos da empresa, podendo-se considerar que a hipótese “H_{2A} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado afetivo” não foi rejeitada.

Tabela 24 – Confiabilidade do Comprometimento Afetivo

| Reliability Statistics | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,898 | ,902 | 10 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O segundo conjunto de variáveis também é formado por dez itens, contendo predominância da característica de sentimento de obrigação em cumprir as normas e os regulamentos da empresa, podendo-se observar que as variáveis que teoricamente não se enquadravam neste fator, também apresentam características semelhantes, como o item “CINS2 Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego”. Esse fator continuou com a denominação dada por Medeiros (2003), Comprometimento Normativo, levando à não rejeição da hipótese “H_{2B} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado normativo”.

Tabela 25– Confiabilidade do Comprometimento Normativo

| Reliability Statistics | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,840 | ,848 | 10 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O terceiro fator resultante é composto por seis variáveis e possui especificamente itens do Comprometimento Afiliativo, segundo o qual os empregados permanecem na empresa pelo sentimento de grupo existente, pelo reconhecimento que a equipe de trabalho apresenta para aquele indivíduo. Com essa análise, afirma-se que a hipótese “H_{2D}– O construto Comprometimento no Trabalho possui um, fator denominado afiliativo” não foi rejeitada.

Tabela 26 – Confiabilidade do Comprometimento Afiliativo

| Reliability Statistics | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,858 | ,861 | 6 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Finalmente, o quarto fator gerado apresenta somente três itens, representando aproximadamente 4,6% de explicação. É composto por duas variáveis do Comprometimento Normativo e uma do Instrumental, no entanto, mesmo pertencendo inicialmente a grupos diferentes, as variáveis em questão apresentam como característica semelhante o fator de que o empregado se sente responsável pelo desempenho da empresa, conforme se verifica observando a TAB. 18.

Esse fator não promove a aceitação de hipóteses previstas, sendo caracterizado como desdobramento do fator Comprometimento Normativo, porém, com foco na responsabilidade do empregado pelo desempenho da empresa, aqui denominado de Fator “responsabilidade pelo desempenho organização”. Conforme apresentado na TAB. 27, o fator mencionado não apresenta nível de confiabilidade significativa.

Tabela 27 – Confiabilidade do fator “responsabilidade pelo desempenho organização”

| Reliability Statistics | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,057 | ,135 | 3 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A partir das análises tecidas, as análises dos fatores do Comprometimento são concluídas pela rejeição da hipótese “H_{2C}– O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado instrumental”, uma vez que as variáveis que compõem esse fator apresentaram-se diluídas nos agrupamentos aqui analisados.

4.2.4 Motivação no Trabalho

Da mesma forma como foram desenvolvidas as análises para o construto Comprometimento no Trabalho, apresentam-se as medidas de adequação da amostra à Análise Fatorial para o construto Motivação, seguidas da apresentação dos fatores gerados e dos valores de confiabilidade medidos pelo *Alpha de Cronbach*.

4.2.4.1 Adequabilidade

De forma semelhante ao que foi aplicado no construto Comprometimento, analisaram-se as medidas de adequação da amostra para as variáveis do construto Motivação.

A amostra pesquisada apresentou um valor de 0,881 em sua medida de adequação, quando foi utilizada a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) valor também considerado de bom nível.

Como apresenta a TAB. 28, os testes de KMO e Bartlett indicam a boa qualidade estatística da amostra selecionada para a pesquisa, representando que os dados estão adequados à Análise Fatorial.

Tabela 28 – Medida de adequação e Teste de esfericidade para Motivação

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,881 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 3831,393 |
| | df | 378 |
| | Sig. | ,000 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

4.2.4.2 Análise Fatorial com base em autovalores (*Eigen values*)

Com a Análise Fatorial pelo método dos componentes principais com base em autovalores maiores que um, foram produzidas sete dimensões para o construto Motivação no Trabalho, com variância total de explicação igual a 59,93%, considerado um bom valor de explicação, conforme apresentado na TAB. 29.

Tabela 29 – Variância Explicada e *Eigenvalue* dos Fatores da Motivação

| Componente | <i>Eigenvalue</i> | % da variância | Variância acumulada (%) |
|------------|-------------------|----------------|-------------------------|
| 1 | 7,709 | 27,531 | 27,531 |
| 2 | 2,946 | 10,523 | 38,054 |
| 3 | 1,607 | 5,741 | 43,795 |
| 4 | 1,224 | 4,372 | 48,167 |
| 5 | 1,156 | 4,129 | 52,296 |
| 6 | 1,134 | 4,051 | 56,347 |
| 7 | 1,003 | 3,583 | 59,931 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Ainda em relação à Análise Fatorial, é exposta TAB. 30, contendo as variáveis que formaram cada fator, bem como as respectivas cargas fatoriais. Descrevendo-se os fatores produzidos, pode-se dizer que as variáveis foram agrupadas em sete agrupamentos principais, com cargas fatoriais adequadas, ou seja, acima de 0,4.

Tabela 30– Estrutura fatorial das dimensões da Motivação no Trabalho

| Itens | Componentes | | | | | | |
|--|-------------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| MENV7 Identifico-me com a função que desempenho; | ,802 | | | | | | |
| MOT6 Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização; | ,733 | | | | | | |
| MENV5 Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação; | ,581 | | | | | | |
| MENV6 Considero o meu trabalho monótono; | ,542 | | | | | | |
| MENV2 Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar; | ,513 | | | | | | |
| MRP5 Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior; | ,488 | | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2010) (continua)

Tabela 30 - Estrutura fatorial das dimensões da Motivação no Trabalho (continuação)

| Itens | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|----------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| MRP2 Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função; | | ,730 | | | | | |
| MRP6 Ter perspectivas de carreira é importante para a minha Motivação no Trabalho; | | ,711 | | | | | |
| MRP1 Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho; | | ,605 | | | | | |
| MDES5 Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções; | | ,564 | | | | | |
| MRP7 Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade; | | ,531 | | | | | |
| MDES7 Existe muita competição entre os membros do meu grupo de trabalho; | | | -,652 | | | | |
| MDES6 Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente; | | | ,638 | | | | |
| MDES2 Gosto de ser avaliado (a) no desempenho das tarefas; | | | ,607 | | | | |
| MDES4 Considero que as avaliações periódicas me motivam; | | | ,565 | | | | |
| MDES3 Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas; | | | ,478 | | | | |
| MENV4 Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa; | | | | -,739 | | | |
| MRP4 Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização; | | | | ,675 | | | |
| MRP3 Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional; | | | | ,634 | | | |
| MOT2 O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional; | | | | ,480 | | | |
| MOT1 Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias; | | | | | ,723 | | |
| MOT4 Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas; | | | | | ,698 | | |
| MOT5 A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais; | | | | | ,590 | | |
| MOT7 Sinto-me satisfeito com a minha remuneração; | | | | | | ,671 | |
| MOT3 Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão; | | | | | | ,604 | |
| MENV3 Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções; | | | | | | | -,670 |
| MENV1 Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização; | | | | | | | ,611 |
| MDES1 No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade; | | | | | | | ,448 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O primeiro conjunto de fatores produzidos pela Análise Fatorial possui variáveis predominantes da dimensão Motivação para o Envolvimento, como detalhado a seguir: a) MENV7 Identifico-me com a função que desempenho; b) MENV5 Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação; c) MENV6 Considero o meu trabalho monótono; d) MENV2 Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar. Apesar de “MOT6 Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização” e “MRP5 Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior” não pertencerem à mesma dimensão, entende-se como coerente agrupamento pelo fato de tratarem de realização com a função e satisfação em receber elogios pelo trabalho realizado.

O segundo fator apresentado é composto por cinco itens, dos quais quatro deles pertencem à dimensão Motivação de Realização e Poder (MRP), como detalhado a seguir: a) MRP2 Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função; b) MRP6 Ter perspectivas de carreira é importante para a minha Motivação no Trabalho; c) MRP1 Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho; d) MDES5 Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções; e) MRP7 Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade;

O terceiro conjunto de variáveis é composto por cinco itens pertencentes à dimensão denominada por Ferreira (2006) de Motivação para o Desempenho, conforme descrito a seguir: a) MDES7 Existe muita competição entre os membros do meu grupo de trabalho; b) MDES6 Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente; c) MDES2 Gosto de ser avaliado (a) no desempenho das tarefas; d) MDES4 Considero que as avaliações periódicas me motivam; e) MDES3 Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas;

Apresenta-se como quarto fator produzido o conjunto de variáveis pertencentes a três fatores distintos, apresentando, porém, como características principais aquelas em que o indivíduo é motivado pelo desafio, pelo incentivo e pela retribuição da empresa, seja financeira ou simbólica. A seguir, são apresentadas as variáveis que compõem esse fator: a) MENV4 Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa; b) MRP4 Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização; c) MRP3 Se existissem

prêmios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional; d) MOT2 O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.

O quinto fator analisado é formado por três itens pertencentes à dimensão Motivação com a Organização do Trabalho (MOT), sendo composta pelas seguintes variáveis: a) MOT1 Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias; b) MOT4 Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas; c) MOT5 A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais;

Compondo o sexto fator, apresentam-se os itens “MOT7 Sinto-me satisfeito com a minha remuneração” e “MOT3 Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão”, entendido como desdobramento do fator Motivação com a Organização do Trabalho.

Por fim, apresenta-se o sétimo fator do construto Motivação no Trabalho, composto pelas variáveis “MENV3 Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções”, “MENV1 Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização” e “MDES1 No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade”, que apresentam como característica principal o fato de que o sentimento ou emoção precisam estar presentes para que o empregado se sinta motivado, podendo ser entendido como um segundo agrupamento do fator Motivação para o envolvimento.

4.2.4.3 Confiabilidade

Depois de serem apresentados os agrupamentos produzidos pela Análise Fatorial, apresentam-se os índices de confiabilidade de cada fator encontrado, bem como o índice geral para o construto Motivação no Trabalho.

Tabela 31 – Alpha de Cronbach do construto Motivação

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,836 | ,860 | 28 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

4.2.4.4 Comunalidade

Passando para as análises dos índices de comunalidade, apresenta-se a TAB. 32, com as variáveis da Motivação no Trabalho e seus respectivos índices de comunalidade.

Tabela 32 – Comunalidade das variáveis da Motivação

| | Initial | Extraction |
|---|---------|------------|
| MOT5 A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais; | 1,000 | ,536 |
| MENV3 Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções; | 1,000 | ,521 |
| MENV6 Considero o meu trabalho monótono; | 1,000 | ,577 |
| MDES4 Considero que as avaliações periódicas me motivam; | 1,000 | ,607 |
| MOT4 Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas; | 1,000 | ,637 |
| MOT1 Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias; | 1,000 | ,650 |
| MDES7 Existe muita competição entre os membros do meu grupo de trabalho; | 1,000 | ,549 |
| MRP7 Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade; | 1,000 | ,547 |
| MDES6 Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente; | 1,000 | ,604 |
| MDES3 Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas; | 1,000 | ,593 |
| MENV7 Identifico-me com a função que desempenho; | 1,000 | ,715 |
| MDES1 No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade; | 1,000 | ,455 |
| MRP5 Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior; | 1,000 | ,528 |
| MENV5 Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação; | 1,000 | ,552 |
| MDES2 Gosto de ser avaliado (a) no desempenho das tarefas; | 1,000 | ,673 |
| MOT2 O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional; | 1,000 | ,640 |
| MOT6 Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização; | 1,000 | ,691 |
| MENV2 Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar; | 1,000 | ,586 |
| MRP3 Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional; | 1,000 | ,543 |
| MRP1 Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho; | 1,000 | ,625 |
| MOT7 Sinto-me satisfeito com a minha remuneração; | 1,000 | ,688 |
| MDES5 Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções; | 1,000 | ,588 |
| MRP2 Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função; | 1,000 | ,656 |
| MENV1 Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização; | 1,000 | ,590 |

| | | |
|--|-------|------|
| MRP6 Ter perspectivas de carreira é importante para a minha Motivação no Trabalho; | 1,000 | ,599 |
| MOT3 Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão; | 1,000 | ,595 |
| MENV4 Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa; | 1,000 | ,650 |
| MRP4 Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização; | 1,000 | ,585 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Verificados os dados apresentados, verificou-se que todos os itens apresentaram valores superiores a 0,40, não sendo necessário, portanto, excluir nenhuma variável.

4.2.4.5 Análise Fatorial com determinação *a priori*

Visto que não foi preciso excluir itens para as análises posteriores, passou-se então para a segunda Análise Fatorial, desta vez com determinação *a priori* dos quatro fatores, conforme descrito no modelo de Ferreira *et al.* (2006). A TAB. 33 apresenta os agrupamentos extraídos.

Tabela 33 – Estrutura fatorial com determinação *a priori*

| Variáveis | Componentes | | | |
|---|--------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| MRP3 Se existissem prêmios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional; | ,681 | | | |
| MRP4 Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização; | ,663 | | | |
| MRP1 Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho; | ,626 | | | |
| MRP6 Ter perspectivas de carreira é importante para a minha Motivação no Trabalho; | ,605 | | | |
| MRP2 Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função; | ,578 | | | |
| MENV4 Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa; | -,567 | | | |
| MDES5 Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções; | ,565 | | | |
| MENV2 Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar; | ,489 | | | |

| | |
|--|--------------|
| MRP5 Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior; | ,433 |
| MDES6 Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente; | ,706 |
| MDES4 Considero que as avaliações periódicas me motivam; | ,696 |
| MDES2 Gosto de ser avaliado (a) no desempenho das tarefas; | ,672 |
| MOT2 O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional; | ,538 |
| MRP7 Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade; | ,534 |
| MDES7 Existe muita competição entre os membros do meu grupo de trabalho; | -,492 |
| MDES3 Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas; | ,435 |
| MOT3 Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão; | ,717 |
| MOT4 Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas; | ,616 |
| MENV3 Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções; | -,597 |
| MOT5 A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais; | ,592 |
| MOT7 Sinto-me satisfeito com a minha remuneração; | ,543 |
| MOT1 Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias; | ,515 |
| MENV1 Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização; | ,481 |
| MDES1 No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade; | ,321 |
| MENV7 Identifico-me com a função que desempenho; | ,722 |
| MENV6 Considero o meu trabalho monótono; | ,683 |
| MOT6 Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização; | ,660 |
| MENV5 Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação; | ,484 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Analisando-se os resultados desta segunda Análise Fatorial, observando-se que não se precisaram excluir variáveis, verifica-se que os fatores se comportaram tal qual descrito na literatura, ou seja, os itens se agruparam nas dimensões de Motivação propostas por Ferreira (2006).

O primeiro fator apresentou o agrupamento de nove itens, com predominância das variáveis da Motivação para Realização e Poder (MRP), no entanto, observa-se

que os itens que inicialmente não pertenciam a essa dimensão, mas que nestas análises se agruparam a esse fator, apresentam características coerentes com a definição dada por Ferreira para essa dimensão. As variáveis mencionadas são: a) MENV4 Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa; b) MDES5 Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções e c) MENV2 Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.

Observa-se que as variáveis acima mencionadas guardam semelhança com o conceito de que as pessoas com necessidade de realização e poder gostam de assumir responsabilidades para encontrar soluções para os problemas e têm, ainda, tendência para propor objetivos exigentes e assumir riscos calculados, valorizando o *feedback* relacionado com o seu desempenho. Considera-se, portanto, que a hipótese “H_{1B}– O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação de realização e poder” não foi rejeitada.

Partindo para a análise do segundo fator, verificou-se que nele se agruparam sete itens, dos quais cinco pertencem à dimensão Motivação para o Desempenho (MDES), o que orienta para a não rejeição da hipótese “H_{1C} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação para o Desempenho”. Os outros dois fatores que se agruparam neste fator são: a) MOT2 O *feedback* que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional e b) MRP7 Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade. Estas variáveis guardam características que podem ser encaixadas no conceito de Motivação para o Desempenho, contribuindo para fortalecer a afirmação de que esta hipótese não foi rejeitada.

O terceiro fator apresentado na TAB. 33 é composto por oito fatores, com predominância dos itens da Dimensão com a Organização do Trabalho (MOT). Das três variáveis que pela teoria não pertencem à dimensão anteriormente comentada, uma foi excluída das análises por apresentar carga fatorial menor que 0,4, restando neste agrupamento cinco itens da Motivação com a Organização do Trabalho e dois da Motivação para o Envolvimento, sendo estas: a) MENV1 Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização e b) MENV3 Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.

Segundo Ferreira (2006) as pessoas que possuem como característica principal a Motivação para o desempenho, têm a necessidade de estabelecer objetivos para que se sintam motivadas no trabalho. Inicialmente, as duas variáveis do Envolvimento (MENV 1 e MENV3) comentadas não se encaixam conceitualmente neste fator, porém, não diminui a consistência das análises, considerando que a hipótese “H_{1A} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação com a Organização do Trabalho” não foi rejeitada.

Finalmente, o quarto fator aqui analisado para o construto Motivação no Trabalho é composto por quatro itens, dos quais três pertencem à dimensão denominada por Ferreira (2006) de Motivação para o Envolvimento. Pode-se considerar, portanto, que a hipótese “H_{1D}– O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação para o Envolvimento” não foi rejeitada.

4.2.5 Análise descritiva

Partindo para as análises de média e desvio padrão dos construtos estudados, são apresentados neste item os resultados das análises descritivas do Comprometimento e da Motivação, estas análises foram feitas em relação à hipótese “H₅ – Empregados efetivos e terceirizados apresentam níveis diferentes de Motivação e de Comprometimento no Trabalho” apresentando-se, a seguir, os resultados obtidos.

Tabela 34 – Média de Comprometimento e Motivação dos Empregados Terceirizados

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|----|---------|---------|--------|----------------|----------|
| Compromet_TERC | 55 | 2,90 | 5,80 | 4,7125 | ,61319 | ,376 |
| Motivação_TERC | 55 | 2,79 | 4,86 | 3,9890 | ,55346 | ,306 |
| Valid N (listwise) | 55 | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Como observado, para o construto Comprometimento os empregados terceirizados apresentaram média igual a 4,7, com desvio padrão 0,61, enquanto para o construto Motivação foram apresentados os valores de média e desvio padrão igual a 3,99 e 0,55, respectivamente.

Da mesma forma, apresentam-se os resultados da análise descritiva, desta vez para os empregados efetivos, conforme TAB. 35.

Tabela 35 - Média de Comprometimento e Motivação dos Empregados Efetivos

| | N | Range | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | Variance |
|--------------------|-----|-------|---------|---------|--------|----------------|----------|
| Compromet_EFETIV | 314 | 3,57 | 2,23 | 5,80 | 4,6228 | ,68887 | ,475 |
| Motivação_EFETIV | 314 | 3,21 | 2,43 | 5,64 | 4,4547 | ,58962 | ,348 |
| Valid N (listwise) | 314 | | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Os resultados indicam que para o construto Comprometimento, os empregados efetivos apresentam média 4,62 e desvio padrão 0,68, enquanto no construto Motivação os valores obtidos foram 4,45 e 0,58, respectivamente.

Verificou-se, portanto, que os empregados terceirizados apresentaram média mais elevada que os efetivos para o construto Comprometimento, no entanto com uma diferença de apenas 0,09. Por sua vez, os empregados efetivos apresentaram maior nível de Motivação que os terceirizados, com diferença de aproximadamente 0,50.

Resume-se, portanto, que a hipótese de que os empregados efetivos apresentaram níveis mais elevados que os empregados terceirizados não foi rejeitada para o construto Motivação no Trabalho, porém, foi rejeitada para o construto Comprometimento, em relação à amostra desta pesquisa.

4.2.6 Correlação Canônica

Com a técnica da Análise Fatorial utilizada anteriormente foram produzidos os componentes do Comprometimento no Trabalho e as dimensões da Motivação, conforme previsto na literatura, ao tratar esses construtos como multidimensionais.

Conforme indicado na metodologia, o conjunto de variáveis da Motivação no Trabalho contém 28 itens, sendo este o número considerado para as correlações canônicas, pois o conjunto de variáveis do Comprometimento no Trabalho contém 30 itens, sendo considerado o menor grupo para a extração das correlações canônicas (HAIR, 2005). A TAB. 36 apresenta as 28 correlações canônicas resultantes.

Tabela 36 – Correlações Canônicas entre as variáveis de Comprometimento e Motivação

| | |
|----|------|
| 1 | ,854 |
| 2 | ,815 |
| 3 | ,648 |
| 4 | ,570 |
| 5 | ,541 |
| 6 | ,519 |
| 7 | ,501 |
| 8 | ,476 |
| 9 | ,437 |
| 10 | ,435 |
| 11 | ,415 |
| 12 | ,380 |
| 13 | ,360 |
| 14 | ,335 |
| 15 | ,318 |
| 16 | ,301 |
| 17 | ,285 |
| 18 | ,242 |
| 19 | ,239 |
| 20 | ,186 |
| 21 | ,182 |
| 22 | ,141 |
| 23 | ,127 |
| 24 | ,110 |
| 25 | ,087 |
| 26 | ,065 |
| 27 | ,046 |
| 28 | ,016 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Segundo orientação de Hair (2005), devem ser considerados três critérios para se decidir quais funções canônicas serão interpretadas: a) nível de significância estatística da função; b) magnitude da Correlação Canônica e c) medida de redundância para o percentual de variância explicada a partir dos dois conjuntos de dados.

O autor indica os parâmetros para se avaliar os critérios acima expostos, sendo em relação ao nível de significância considerado aceitável um valor acima de 0,05, verificado através do teste estatístico F. Já em relação à magnitude das relações canônicas Hair (2005:367) afirma que:

[...] não há orientações geralmente aceitas referentes a tamanho adequados para correlações canônicas. Ao invés disso, a decisão geralmente é baseada na contribuição das descobertas para melhor compreender o problema de pesquisa estudado.

Para que a análise de Correlação Canônica tenha mais precisão, Hair sugere que se use o conjunto gerado por cargas canônicas que representam a medida de correlação simples entre as variáveis e suas respectivas cargas canônicas. De acordo com os resultados gerados (ver ANEXO A), há quatro critérios: Chi-SQ, graus de liberdade (df), Wilk's e significância.

Para estas análises foi escolhido o critério da significância, resultando, portanto, das 28 associações, dez combinações lineares significantes, ou seja, com valores menores que 0.05.

Após breve análise das associações entre todas as variáveis do Comprometimento e da Motivação, os conjuntos de variáveis que se formaram resultantes da Análise Fatorial foram também submetidos à técnica da Correlação Canônica, por meio do SPSS. Foram então analisados os fatores Comprometimento afetivo (média_CAFE), Comprometimento Normativo (média_CNOR1) e Comprometimento Afiliativo (média_CAFI) em conjunto com as dimensões da Motivação, sendo estas: Motivação de Realização e Poder (média_MRP), Motivação para o Desempenho (média_MDES), Motivação com a Organização do Trabalho (média_MOT) e Motivação para o Envolvimento (média_MENV).

A partir dessa segunda Correlação Canônica, verificou-se que somente duas, das quatro combinações lineares apresentaram significância menor que 0,05, sendo estas consideradas válidas para as análises.

Tabela 37 – Teste de significância da Correlação Canônica

| | Wilk's | Chi-SQ | DF | Sig. |
|---|--------|---------|----|-------|
| 1 | 0,276 | 468,447 | 16 | 0,000 |
| 2 | 0,627 | 169,608 | 9 | 0,000 |
| 3 | 0,981 | 6,800 | 4 | 0,147 |
| 4 | 1,000 | 0,001 | 1 | 0,982 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Verificando-se as correlações entre os fatores dos dois construtos em análise, observam-se os seguintes resultados, de acordo com a TAB. 38.

Tabela 38 – Correlação entre os fatores da Motivação e do Comprometimento

| | MRP | MDES | MOT | MENV |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| CAFE | 0,2367 | 0,2286 | 0,6709 | 0,444 |
| CNOR_a | 0,5622 | 0,6117 | 0,3702 | 0,3136 |
| CAFI | 0,3087 | 0,3119 | 0,6273 | 0,4405 |
| CNOR_b | 0,2395 | 0,2478 | 0,2344 | 0,2766 |

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Conforme discutido inicialmente, essas associações ocorrem em níveis diferentes, tendo como resultados as seguintes correlações entre os fatores, considerando valores acima de 0,60:

- a) O fator Comprometimento Afetivo (CAFE) se correlaciona mais fortemente à dimensão Motivação com a Organização do Trabalho (MOT), apresentando Correlação igual a 0,6709;
- b) A segunda associação se deu entre o primeiro componente Normativo do Comprometimento (CNORa) e a dimensão Motivação para o Desempenho (MDES), apresentando Correlação Canônica de valor 0,6117;
- c) A terceira combinação linear encontrada foi estabelecida entre o componente Afiliativo do Comprometimento (CAFI) e a dimensão

Motivação com a Organização do Trabalho (MOT), com valor de correlação igual a 0,6273.

Após essas análises, verifica-se que as dimensões Motivação para o Envolvimento (MENV) e Motivação de Realização e Poder (MRP) não se correlacionaram significativamente com nenhum dos fatores encontrados neste trabalho.

No QUADRO 2 ,apresenta-se um resumo dos resultados da análises de hipóteses com indicação de “rejeitada” ou “não-rejeitada”, para facilitar a visualização do que foi descrito na análise dos resultados.

| Hipótese | Resultado |
|--|------------------|
| H ₁ – O construto Motivação no Trabalho é formado por quatro fatores; | Não rejeitada |
| H _{1A} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação com a organização do trabalho; | Não rejeitada |
| H _{1B} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação de realização e poder | Não rejeitada |
| H _{1C} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação para o desempenho | Não rejeitada |
| H _{1D} – O construto Motivação no Trabalho possui um fator denominado Motivação para o envolvimento | Não rejeitada |
| H ₂ – O construto Comprometimento no Trabalho é formado por quatro fatores | Rejeitada |
| H _{2A} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado afetivo | Não rejeitada |
| H _{2B} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado normativo | Não rejeitada |
| H _{2C} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado instrumental | Rejeitada |
| H _{2D} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado afiliativo; | Não rejeitada |
| H ₃ – Há correlações positivas entre os fatores da Motivação e os fatores do Comprometimento; | Não rejeitada |
| H ₄ – As correlações entre cada uma das dimensões da motivação e cada um dos componentes do comprometimento, apesar de positivas, ocorrem em níveis diferentes; | Não rejeitada |
| H ₅ – Empregados efetivos e terceirizados apresentam níveis diferentes de motivação e de Comprometimento no Trabalho. | Não rejeitada |

Quadro 2 – Resumo da análise de hipóteses

Fonte: Elaborado pela autora (2010).

5. CONCLUSÕES

Neste capítulo são retomadas as hipóteses do trabalho, os objetivos propostos e a questão de partida. Em seguida, são apresentadas as limitações deste estudo, bem como, as recomendações para futuros trabalhos.

Trabalhou-se com a proposta de 13 hipóteses e conforme descrito no QUADRO 2, apresentado ao final da análise dos resultados, somente duas delas foram rejeitadas, comentadas a seguir:

- A hipótese H_2 que indicava ser o construto Comprometimento formado por quatro fatores, conforme modelo proposto por Medeiros (2003) foi rejeitada porque as variáveis analisadas formaram somente três fatores com nível de confiabilidade satisfatório. Os fatores gerados foram Afiliativo, Normativo e Afetivo. O fator Instrumental não se confirmou neste estudo.
- A hipótese “ H_{2c} – O construto Comprometimento no Trabalho possui um fator denominado instrumental” foi a segunda hipótese rejeitada, pois as variáveis que compunham inicialmente esse componente do Comprometimento na proposta de Medeiros não se agruparam da mesma forma, neste trabalho, apresentando-se dispersas nos outros fatores obtidos.

Uma vez analisadas as hipóteses do trabalho, parte-se para a verificação dos objetivos propostos. Em relação ao objetivo geral, observa-se que este foi alcançado, uma vez que foram verificadas correlações significativas entre componentes do Comprometimento e dimensões da Motivação. As correlações foram analisadas por meio da Correlação Canônica, na qual foram verificadas correlações com valores superiores a 0,60 entre três fatores do Comprometimento (Afiliativo, Normativo e Afetivo) e dois fatores da Motivação (para Organização do trabalho e para Desempenho).

De forma complementar, os objetivos específicos também foram verificados, chegando-se às considerações comentadas a seguir:

- O primeiro objetivo específico foi alcançado, uma vez que foram identificadas dimensões da Motivação de acordo com a proposta desenvolvida por Ferreira (2006) em seu estudo sobre o desenvolvimento de uma escala na qual tratava este construto como multidimensional.
- O segundo objetivo específico versava sobre os componentes do Comprometimento, também tendo sido alcançado. Porém, verificou-se que dos quatro componentes propostos por Medeiros (2003), apenas um não foi gerado neste trabalho, denominado pelo referido autor de Comprometimento Instrumental.
- Seguindo com os comentários sobre os objetivos específicos, ao analisar o terceiro deles, observa-se que este foi alcançado. Porém, verificou-se que duas dimensões do construto Motivação no Trabalho não se correlacionou significativamente com nenhum dos fatores gerados do Comprometimento. As dimensões em questão são Motivação para o Envolvimento (MENV) e Motivação de Realização e Poder (MRP).
- Por fim, o quarto objetivo proposto foi alcançado uma vez que os níveis de Comprometimento e Motivação de Empregados Efetivos e Terceirizados foram verificados por meio de análise descritiva, concluindo-se que na amostra analisada os empregados efetivos apresentaram maior nível de Motivação no Trabalho quando comparados com os empregados terceirizados, porém, estes apresentaram média mais elevada que aqueles para o construto Motivação.

Em resumo, os objetivos geral e específicos foram todos alcançados, como se observou nos comentários acima, chegando-se, finalmente, para a verificação da questão de partida deste trabalho.

Retomando a questão de partida, esta indagou sobre em que medida os componentes do Comprometimento estão relacionados com as dimensões da Motivação, problema respondido com os resultados da Correlação Canônica. Por meio desta técnica, verificou-se que o fator Comprometimento Afetivo se correlacionou mais fortemente com a dimensão Motivação com a Organização do trabalho; o fator Comprometimento Normativo apresentou correlação com a dimensão Motivação para o Desempenho, com valor igual a 0,611 e, por fim, o

componente Comprometimento Afiliativo apresentou correlação com a dimensão Motivação com a Organização do Trabalho, com valor igual a 0,627.

Observa-se, portanto, que as dimensões Motivação para o Envolvimento e Motivação de Realização e Poder não apresentaram correlação significativa com nenhum dos componentes do Comprometimento.

Em relação à técnica de Correlação Canônica aplicada, apresenta-se como principal limitação do estudo o fato de que não foram observadas correlações de causa e consequência entre os fatores analisados. Porém, essas análises forneceram relevantes indicativos para a compreensão da relação entre os construtos Comprometimento e Motivação.

Apresenta-se como sugestão para futuros trabalhos a inclusão dos fatores gerados do Comprometimento e da Motivação em modelos que possam indicar seus antecedentes e consequentes, como forma de obter maior clareza e contribuir para solução de problemas organizacionais ligados à área comportamental.

REFERÊNCIAS

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

ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BANDEIRA, M.L. **Investigando o impacto das Políticas de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. UFMG/CEPEAD. Dissertação de Mestrado. 1999.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, 33, volume 3, p.52-64, 1993.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, 35, 232-244, 1992.

BECKER, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, 66, 32-40.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e**

Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES-ANDRADE, J.E.; AFANASIEF, R.S.; SILVA, M.S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In. XIX Reunião Anual de Psicologia 1989. **Anais da 19ª Reunião Anual de Psicologia**, p.236. Ribeirão Preto, 1989.

CHISNALL, Peter M. **Consumer behaviour.** 3rd.ed. London, McGraw-Hill, 1994.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.E.; MINIARD, P.W. Comportamento do consumidor. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FERREIRA, Aristides; *et al.* Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*). **Comportamento Organizacional e Gestão.** v. 12, nº. 2, p.187-198, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOULDNER, H.P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quaterly.** v.4, p.468-490, 1960.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Work Redesign.** New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1980.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAN, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLIAROV, I. Mathematical formalization of theories of motivation proposed by Maslow and Herzberg. **Fractal: Revista de Psicologia**, v.20, n.2, p.341-346, 2008.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia Científica.** São Paulo, Atlas, 1992.

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

LOCKE, E. A. LATHAM, G. P. **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

MACIEL, Saulo E.V.; SA, Maria A.D. *Motivação no Trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg*. **Studia Diversa**, CCAE – UFPB, v.01, n.1, out/2007, p.62-86.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Laura Bocco. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MARTINS, Angelo Antonio Cavalcante. **Motivação, expectativa, experiência, satisfação ou dissatisfação dos turistas com o produto turístico destinação**: estudo sobre a área da grande Maceió - Alagoas – BR. USP. Tese Doutorado. São Paulo, 2006.

MATHEU, J.E.; JAZAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 108, v. 2, p.171-194, 1990.

MCCLELLAND, D. C. **Power**: The inner experience. New York: Irvington Publishers, 1975.

MCCLELLAND, D. C. **Human Motivation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

MCCLELLAND, D. C. Motivational factors in health and disease. **American Psychologist**, 44, 675-683, 1989.

MCCLELLAND, D. C. **Human Motivation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões do comprometimento organizacional. UFRN. Dissertação de Mestrado. 1997.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C.A.F.; *et al.* Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 187-209.

MEDEIROS, C.A.F.; *et al.* Três (ou Quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENANPAD 1999, Foz do Iguaçu. **Anais do 23º Encontro da Anpad – Organizações – CR-ROM**, 1999.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1, 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. (1997). **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Thousand Oaks: Sage Publications.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages** – the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behaviour**, 14, 224-247.

MOWEN, J.C.; MINOR, M. S. Comportamento do consumidor. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

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

RICCO, M.F.F. Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial. PPGA/FEA/USP. Dissertação de Mestrado. 1998.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de e LEMOINE, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa são os valores individuais que contam.** ENANPAD, 1999.

SOLDI, Roberto de M.; ZANELLI, José C. Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. Encontro da ANPAD, 30, Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

VROOM, Victor Harold. **Work and motivation.** New York: Originally published, 1964.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado na pesquisa

| Questionário de Comprometimento e Motivação no Trabalho | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PERFIL DA EMPRESA | | | | | | |
| Área de atuação da empresa: Comércio () Indústria () Serviços () | | | | | | |
| Localização: Fortaleza-CE () Região Metropolitana de Fortaleza () Natal -RN () Outras cidades () | | | | | | |
| Renda Bruta Anual (R\$) até 1,2 milhão () de 1,2 a 10,5 milhões () de 10,5 a 60 milhões () acima de 60 milhões () | | | | | | |
| (INDUSTRIAL) Nº de funcionários até 19 () de 20 a 99 () de 100 a 499 () mais de 500 () | | | | | | |
| (COMÉRCIO/SERVIÇOS) Nº de funcionários até 9 () de 10 a 49 () de 50 a 99 () mais de 100 () | | | | | | |
| PERFIL DO EMPREGADO | | | | | | |
| Gênero: M () F () Idade: até 20 () 21 a 30 () 31 a 40 () de 41 a 50 () acima de 50 () | | | | | | |
| Tipo de emprego: Efetivo () Terceirizado () | | | | | | |
| Tempo na empresa: até 1 ano () 2 a 4 anos () acima de 4 a 6 anos () acima de 6 a 8 anos () acima de 8 anos () | | | | | | |
| Cargo: Alta Gerência () Média Gerência () Supervisão () Operacional () | | | | | | |
| Escolaridade: Ens.fundamental incompleto () Ens.fundamental completo () Ens. Médio incompleto () Ens. Médio completo () Ens. Superior incompleto () Ens. Superior completo () | | | | | | |
| Renda Mensal (R\$): até 1.000 () 1.001 a 2.000 () 2.001 a 3.000 () acima de 3.000 () | | | | | | |
| A seguir, há uma série de afirmações abordando sua relação com a empresa em que trabalha. Pedimos para que indique sua opinião a respeito dessas afirmações, de acordo com o seguinte padrão de resposta: 1 indicará que você DISCORDA TOTALMENTE ; 6 indicará que você CONCORDA TOTALMENTE . | | | | | | |
| Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Eu acredito nos valores e objetivos desta organização; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Eu me identifico com a filosofia desta organização; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhores onde trabalho; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Esta organização valoriza os bons princípios; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta querer somente mostrar resultados; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Não gostaria de deixar minha empresa, já investi bastante da minha | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| vida aqui; | | | | | | |
| Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| O bom desempenho na empresa é decorrência de sempre respeitar suas regras; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha sempre os melhores resultados possíveis; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sinto que sou plenamente integrado ao meu grupo de trabalho; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Tenho uma imensa satisfação em fazer parte do meu grupo de trabalho; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Todo empregado deve dedicar-se integralmente à sua empresa; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Considero o meu trabalho monótono; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Considero que as avaliações periódicas me motivam; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Existe muita competição entre os membros do meu grupo de trabalho; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Gostaria de ser avaliado (a) no meu desempenho periodicamente; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Identifico-me com a função que desempenho; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sinto-me motivado (a) quando o trabalho é elogiado pelo meu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| superior; | | | | | | |
| Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Gosto de ser avaliado (a) no desempenho das tarefas; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| O “ <i>feedback</i> ” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Se existissem prêmios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sinto-me satisfeito com a minha remuneração; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Sinto-me envolvido (a) emocionalmente com a organização; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ter perspectivas de carreira é importante para a minha Motivação no Trabalho; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

ANEXOS

ANEXO A – Correlação Canônica entre as variáveis do Comprometimento e da Motivação

Run MATRIX procedure:

Canonical Correlations

1 ,854
 2 ,815
 3 ,648
 4 ,570
 5 ,541
 6 ,519
 7 ,501
 8 ,476

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|----|
| CAFE2 | ,000 | -,024 | -,066 | ,151 | ,367 | -,165 | ,248 | ,218 | -,054 | ,249 | ,582 | -,141 | - | |
| ,325 | ,159 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFE3 | -,096 | ,010 | ,356 | ,245 | ,223 | ,551 | ,304 | ,034 | -,067 | -,569 | -,276 | -,176 | - | |
| ,335 | ,454 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFE4 | -,118 | -,016 | ,029 | -,195 | ,056 | -,206 | ,244 | -,033 | ,280 | -,098 | -,274 | -,024 | - | |
| ,354 | -,363 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFE5 | ,112 | -,368 | ,720 | ,280 | ,044 | -,270 | -,115 | -,271 | ,278 | ,422 | ,137 | ,008 | - | |
| ,009 | -,144 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFE6 | -,047 | -,169 | -,326 | -,014 | ,095 | ,011 | -,139 | -,090 | -,060 | -,215 | ,016 | -,330 | | |
| ,465 | -,216 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFI1 | ,090 | -,198 | ,217 | -,072 | -,373 | ,363 | ,000 | -,073 | -,350 | ,447 | ,012 | -,468 | - | |
| ,023 | -,364 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFI2 | -,067 | -,065 | -,169 | -,262 | -,001 | ,380 | -,051 | ,054 | -,222 | -,405 | ,147 | -,283 | | |
| ,298 | ,413 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFI3 | -,071 | ,174 | ,200 | ,382 | -,086 | -,309 | ,411 | -,121 | ,112 | -,270 | -,130 | ,034 | - | |
| ,237 | -,085 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFI4 | ,034 | -,197 | -,144 | ,030 | ,432 | -,287 | -,474 | -,459 | -,087 | -,203 | -,372 | -,043 | - | |
| ,017 | -,220 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFI5 | -,058 | ,173 | -,187 | -,198 | ,037 | -,339 | -,210 | -,138 | ,058 | ,298 | -,165 | ,538 | - | |
| ,642 | ,397 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFI6 | -,075 | -,115 | ,101 | ,224 | -,159 | -,374 | ,253 | ,169 | -,369 | ,203 | ,465 | -,210 | | |
| ,220 | ,062 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFI7 | -,154 | -,274 | -,145 | -,613 | ,281 | -,170 | -,424 | -,205 | ,089 | -,110 | -,003 | ,130 | | |
| ,102 | -,218 | | | | | | | | | | | | | |
| CAFI8 | ,071 | -,064 | -,070 | -,167 | -,277 | ,233 | ,214 | -,197 | -,015 | ,080 | ,458 | ,565 | | |
| ,145 | ,183 | | | | | | | | | | | | | |
| CINS1 | -,108 | -,012 | ,082 | ,321 | ,260 | ,185 | -,243 | -,072 | -,114 | -,043 | ,400 | -,155 | | |
| ,254 | ,264 | | | | | | | | | | | | | |
| CINS2 | -,051 | ,171 | -,339 | ,032 | -,321 | ,007 | -,122 | ,440 | -,083 | -,185 | ,062 | -,299 | | |
| ,083 | -,330 | | | | | | | | | | | | | |
| CINS3 | ,076 | -,120 | -,311 | -,020 | ,136 | -,083 | ,005 | -,080 | ,516 | ,221 | -,120 | -,169 | | |
| ,040 | -,138 | | | | | | | | | | | | | |
| CINS4 | ,278 | -,224 | -,021 | ,200 | -,271 | -,183 | -,307 | ,308 | ,172 | -,210 | ,021 | ,440 | | |
| ,146 | ,280 | | | | | | | | | | | | | |
| CINS5 | -,031 | -,124 | -,215 | -,086 | -,150 | ,659 | -,305 | ,228 | ,152 | -,290 | -,189 | -,390 | - | |
| ,369 | ,007 | | | | | | | | | | | | | |
| CINS6 | -,064 | -,077 | -,149 | ,074 | ,215 | ,062 | ,080 | -,112 | ,231 | -,087 | -,253 | ,157 | | |
| ,526 | -,226 | | | | | | | | | | | | | |
| CINS7 | -,078 | ,010 | -,189 | -,030 | -,028 | ,064 | ,281 | ,241 | ,208 | ,514 | ,168 | ,245 | | |
| ,024 | -,009 | | | | | | | | | | | | | |
| CNOR1 | -,059 | ,162 | ,217 | -,319 | ,271 | -,031 | -,144 | -,012 | -,056 | ,273 | -,241 | -,213 | | |
| ,447 | ,150 | | | | | | | | | | | | | |
| CNOR2 | -,259 | ,061 | ,414 | -,184 | ,013 | -,126 | -,471 | ,259 | ,251 | -,216 | ,215 | -,133 | - | |
| ,038 | ,274 | | | | | | | | | | | | | |
| CNOR3 | -,055 | ,034 | -,065 | -,064 | ,130 | -,230 | ,242 | ,129 | -,346 | ,067 | ,037 | -,006 | | |
| ,048 | ,329 | | | | | | | | | | | | | |
| CNOR4 | -,186 | ,142 | ,112 | ,239 | -,017 | ,617 | ,000 | -,108 | ,146 | ,201 | ,038 | ,376 | - | |
| ,137 | -,117 | | | | | | | | | | | | | |
| CNOR5 | -,127 | -,012 | ,044 | ,010 | -,218 | ,170 | ,012 | -,010 | -,088 | -,281 | ,414 | ,275 | - | |
| ,120 | -,323 | | | | | | | | | | | | | |
| CNOR6 | -,117 | -,035 | ,110 | ,063 | ,000 | ,159 | ,178 | ,310 | -,479 | ,319 | -,686 | ,212 | | |
| ,025 | -,212 | | | | | | | | | | | | | |
| CNOR7 | -,093 | ,080 | -,294 | ,505 | ,220 | ,013 | -,113 | ,117 | -,236 | -,052 | -,174 | ,389 | | |
| ,105 | -,115 | | | | | | | | | | | | | |
| CNOR8 | -,003 | ,070 | ,050 | ,156 | -,599 | -,076 | -,240 | -,498 | -,032 | ,352 | -,094 | -,088 | | |
| -,264 | ,401 | | | | | | | | | | | | | |
| CNOR9 | -,147 | ,145 | -,030 | -,009 | -,185 | -,233 | ,153 | ,058 | ,246 | -,310 | -,206 | -,184 | | |
| ,412 | -,118 | | | | | | | | | | | | | |
| Columns | 15 - 28 | | | | | | | | | | | | | |
| | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| MOT3 | -,016 | -,040 | ,035 | ,006 | ,031 | -,012 | ,011 | -,014 | -,030 | ,002 | ,005 | -,015 | |
| ,002 | -,006 | | | | | | | | | | | | |
| MOT4 | ,014 | ,010 | ,049 | -,025 | ,008 | -,018 | ,004 | -,006 | -,005 | -,001 | -,011 | ,013 | |
| ,003 | ,000 | | | | | | | | | | | | |
| MOT5 | ,007 | ,058 | ,008 | ,025 | -,043 | -,011 | ,003 | -,024 | -,004 | -,027 | ,001 | ,002 | - |
| ,008 | ,002 | | | | | | | | | | | | |
| MOT6 | -,027 | -,088 | ,015 | -,031 | -,017 | ,001 | -,007 | ,017 | ,009 | ,011 | -,013 | -,002 | |
| ,004 | ,002 | | | | | | | | | | | | |
| MOT7 | -,024 | -,085 | -,032 | -,014 | -,015 | ,063 | ,026 | ,002 | -,026 | ,002 | ,015 | ,019 | |
| ,006 | -,002 | | | | | | | | | | | | |
| MRP1 | -,055 | -,052 | ,012 | ,006 | -,071 | ,002 | ,025 | -,008 | -,012 | ,032 | ,030 | -,014 | - |
| ,006 | ,002 | | | | | | | | | | | | |
| MRP2 | -,005 | ,009 | -,007 | -,014 | ,022 | -,033 | ,008 | ,019 | -,001 | ,016 | -,007 | ,004 | - |
| ,006 | -,005 | | | | | | | | | | | | |
| MRP3 | ,008 | ,028 | -,004 | -,046 | -,087 | -,022 | ,019 | ,023 | -,032 | ,016 | -,007 | -,007 | |
| ,018 | ,001 | | | | | | | | | | | | |
| MRP4 | -,040 | -,065 | ,014 | ,058 | -,021 | -,041 | ,036 | -,018 | ,035 | ,006 | -,002 | -,011 | |
| ,003 | -,002 | | | | | | | | | | | | |
| MRP5 | ,042 | -,011 | -,029 | ,063 | -,045 | ,046 | -,032 | ,022 | ,021 | -,021 | ,001 | -,007 | |
| ,014 | -,001 | | | | | | | | | | | | |
| MRP6 | -,044 | ,001 | ,072 | ,009 | -,031 | ,043 | ,050 | ,007 | ,000 | -,015 | -,015 | -,013 | - |
| ,002 | -,004 | | | | | | | | | | | | |
| MRP7 | -,043 | -,016 | -,042 | -,033 | -,019 | ,011 | ,049 | -,071 | -,001 | ,003 | -,005 | ,001 | - |
| ,002 | -,001 | | | | | | | | | | | | |

Redundancy Analysis:

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Its Own Can. Var.

| | Prop Var |
|--------|----------|
| CV1-1 | ,219 |
| CV1-2 | ,155 |
| CV1-3 | ,033 |
| CV1-4 | ,029 |
| CV1-5 | ,027 |
| CV1-6 | ,018 |
| CV1-7 | ,032 |
| CV1-8 | ,035 |
| CV1-9 | ,031 |
| CV1-10 | ,019 |
| CV1-11 | ,019 |
| CV1-12 | ,022 |
| CV1-13 | ,019 |
| CV1-14 | ,028 |
| CV1-15 | ,023 |
| CV1-16 | ,015 |
| CV1-17 | ,023 |
| CV1-18 | ,017 |
| CV1-19 | ,022 |
| CV1-20 | ,019 |
| CV1-21 | ,021 |
| CV1-22 | ,017 |
| CV1-23 | ,023 |
| CV1-24 | ,021 |
| CV1-25 | ,020 |
| CV1-26 | ,020 |
| CV1-27 | ,016 |
| CV1-28 | ,018 |

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Opposite Can.Var.

| | Prop Var |
|--------|----------|
| CV2-1 | ,160 |
| CV2-2 | ,103 |
| CV2-3 | ,014 |
| CV2-4 | ,009 |
| CV2-5 | ,008 |
| CV2-6 | ,005 |
| CV2-7 | ,008 |
| CV2-8 | ,008 |
| CV2-9 | ,006 |
| CV2-10 | ,004 |
| CV2-11 | ,003 |
| CV2-12 | ,003 |
| CV2-13 | ,003 |
| CV2-14 | ,003 |
| CV2-15 | ,002 |
| CV2-16 | ,001 |
| CV2-17 | ,002 |
| CV2-18 | ,001 |
| CV2-19 | ,001 |
| CV2-20 | ,001 |
| CV2-21 | ,001 |
| CV2-22 | ,000 |
| CV2-23 | ,000 |
| CV2-24 | ,000 |
| CV2-25 | ,000 |
| CV2-26 | ,000 |
| CV2-27 | ,000 |
| CV2-28 | ,000 |

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Its Own Can. Var.

| | Prop Var |
|--------|----------|
| CV2-1 | ,227 |
| CV2-2 | ,093 |
| CV2-3 | ,033 |
| CV2-4 | ,035 |
| CV2-5 | ,046 |
| CV2-6 | ,021 |
| CV2-7 | ,028 |
| CV2-8 | ,029 |
| CV2-9 | ,023 |
| CV2-10 | ,019 |
| CV2-11 | ,026 |
| CV2-12 | ,027 |
| CV2-13 | ,025 |
| CV2-14 | ,027 |
| CV2-15 | ,024 |
| CV2-16 | ,027 |
| CV2-17 | ,022 |
| CV2-18 | ,019 |
| CV2-19 | ,022 |
| CV2-20 | ,022 |
| CV2-21 | ,023 |
| CV2-22 | ,027 |
| CV2-23 | ,029 |
| CV2-24 | ,024 |
| CV2-25 | ,023 |

| | |
|--------|------|
| CV2-26 | ,020 |
| CV2-27 | ,035 |
| CV2-28 | ,024 |

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Opposite Can. Var.

| | Prop Var |
|--------|----------|
| CV1-1 | ,166 |
| CV1-2 | ,062 |
| CV1-3 | ,014 |
| CV1-4 | ,011 |
| CV1-5 | ,013 |
| CV1-6 | ,006 |
| CV1-7 | ,007 |
| CV1-8 | ,007 |
| CV1-9 | ,004 |
| CV1-10 | ,004 |
| CV1-11 | ,004 |
| CV1-12 | ,004 |
| CV1-13 | ,003 |
| CV1-14 | ,003 |
| CV1-15 | ,002 |
| CV1-16 | ,002 |
| CV1-17 | ,002 |
| CV1-18 | ,001 |
| CV1-19 | ,001 |
| CV1-20 | ,001 |
| CV1-21 | ,001 |
| CV1-22 | ,001 |
| CV1-23 | ,000 |
| CV1-24 | ,000 |
| CV1-25 | ,000 |
| CV1-26 | ,000 |
| CV1-27 | ,000 |
| CV1-28 | ,000 |

----- END MATRIX -----

ANEXO B – Correlação Canônica entre os fatores do Comprometimento e da Motivação

Correlations for Set-1

| | CAFE | CNOR_a | CAFI | CNOR_b |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| CAFE | 1,0000 | ,3725 | ,6588 | ,4123 |
| CNOR_a | ,3725 | 1,0000 | ,4842 | ,4447 |
| CAFI | ,6588 | ,4842 | 1,0000 | ,3665 |
| CNOR_b | ,4123 | ,4447 | ,3665 | 1,0000 |

Correlations for Set-2

| | MRP | MDES | MOT | MENV |
|--|-----|------|-----|------|
|--|-----|------|-----|------|

| | | | | |
|------|--------|--------|--------|--------|
| MRP | 1,0000 | ,6006 | ,3850 | ,4724 |
| MDES | ,6006 | 1,0000 | ,2907 | ,3838 |
| MOT | ,3850 | ,2907 | 1,0000 | ,5087 |
| MENV | ,4724 | ,3838 | ,5087 | 1,0000 |

Correlations Between Set-1 and Set-2

| | | | | |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| | MRP | MDES | MOT | MENV |
| CAFE | ,2367 | ,2286 | ,6709 | ,4440 |
| CNOR_a | ,5622 | ,6117 | ,3702 | ,3136 |
| CAFI | ,3087 | ,3119 | ,6273 | ,4405 |
| CNOR_b | ,2395 | ,2478 | ,2344 | ,2766 |

Canonical Correlations

| | |
|---|------|
| 1 | ,749 |
| 2 | ,601 |
| 3 | ,136 |
| 4 | ,001 |

Test that remaining correlations are zero:

| | | | | |
|---|--------|---------|--------|------|
| | Wilk's | Chi-SQ | DF | Sig. |
| 1 | ,276 | 468,447 | 16,000 | ,000 |
| 2 | ,627 | 169,608 | 9,000 | ,000 |
| 3 | ,981 | 6,800 | 4,000 | ,147 |
| 4 | 1,000 | ,001 | 1,000 | ,982 |

Standardized Canonical Coefficients for Set-1

| | | | | |
|--------|-------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| CAFE | -,542 | ,549 | ,399 | 1,060 |
| CNOR_a | -,373 | -1,063 | ,389 | ,211 |
| CAFI | -,370 | ,309 | -,189 | -1,317 |
| CNOR_b | ,129 | -,011 | -1,152 | ,156 |

Raw Canonical Coefficients for Set-1

| | | | | |
|--------|-------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| CAFE | -,522 | ,529 | ,384 | 1,022 |
| CNOR_a | -,531 | -1,514 | ,554 | ,301 |
| CAFI | -,407 | ,339 | -,207 | -1,446 |
| CNOR_b | ,135 | -,012 | -1,203 | ,163 |

Standardized Canonical Coefficients for Set-2

| | | | | |
|------|-------|-------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| MRP | -,029 | -,601 | ,077 | 1,194 |
| MDES | -,289 | -,637 | ,090 | -1,049 |
| MOT | -,781 | ,523 | ,720 | -,004 |
| MENV | -,126 | ,335 | -1,192 | -,090 |

Raw Canonical Coefficients for Set-2

| | | | | |
|------|--------|-------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| MRP | -,042 | -,866 | ,111 | 1,723 |
| MDES | -,356 | -,785 | ,111 | -1,294 |
| MOT | -1,080 | ,724 | ,996 | -,005 |
| MENV | -,132 | ,350 | -1,248 | -,094 |

Canonical Loadings for Set-1

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| CAFE | -,872 | ,352 | -,056 | ,336 |
| CNOR_a | -,697 | -,713 | -,066 | ,038 |
| CAFI | -,861 | ,152 | -,160 | -,459 |
| CNOR_b | -,396 | -,144 | -,884 | ,204 |

Cross Loadings for Set-1

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| CAFE | -,653 | ,212 | -,008 | ,000 |
| CNOR_a | -,522 | -,429 | -,009 | ,000 |
| CAFI | -,644 | ,091 | -,022 | -,001 |
| CNOR_b | -,296 | -,086 | -,120 | ,000 |

Canonical Loadings for Set-2

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------|-------|-------|-------|-------|
| MRP | -,563 | -,624 | -,155 | ,520 |
| MDES | -,582 | -,717 | -,112 | -,368 |
| MOT | -,940 | ,277 | ,169 | ,105 |
| MENV | -,648 | ,073 | -,755 | ,069 |

Cross Loadings for Set-2

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------|-------|-------|-------|------|
| MRP | -,421 | -,375 | -,021 | ,001 |
| MDES | -,436 | -,431 | -,015 | ,000 |
| MOT | -,704 | ,166 | ,023 | ,000 |
| MENV | -,485 | ,044 | -,103 | ,000 |

Redundancy Analysis:

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Its Own Can. Var.

| | Prop Var |
|-------|----------|
| CV1-1 | ,536 |
| CV1-2 | ,169 |
| CV1-3 | ,203 |
| CV1-4 | ,092 |

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Opposite Can.Var.

| | Prop Var |
|-------|----------|
| CV2-1 | ,300 |
| CV2-2 | ,061 |
| CV2-3 | ,004 |
| CV2-4 | ,000 |

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Its Own Can. Var.

| | Prop Var |
|-------|----------|
| CV2-1 | ,490 |
| CV2-2 | ,246 |
| CV2-3 | ,159 |
| CV2-4 | ,105 |

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Opposite Can. Var.

| | Prop Var |
|-------|----------|
| CV1-1 | ,274 |
| CV1-2 | ,089 |
| CV1-3 | ,003 |
| CV1-4 | ,000 |

----- END MATRIX -----