



ENFOQUES DO COMPROMETIMENTO DOS MEMBROS DOS GRUPOS PET DA USP: um estudo comparativo entre grupos da capital e do interior

1- Marcus Felipe Brito Castro

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da USP – FEA/USP
castro.b.marcus@gmail.com

3- Vivian Borges Scalfi

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da USP – FEA/USP
vyscalfi@hotmail.com

5- Anderson Alex de Assis Vieira

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da USP – FEA/USP
anderson.feausp@gmail.com

2- Nildes Pitombo Leite

Universidade Nove de Julho - UNINOVE
nildespitombo@consensopg.com.br

4- Maira Patricia da Silva

Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da USP – FEA/USP
mairapatrici@gmail.com

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

RESUMO

O Comprometimento pode ser interpretado como vínculos entre pessoas e organizações e a natureza desses vínculos pode afetar o desempenho e resultados de ambos. O presente estudo, exploratório, de caráter qualitativo, tem como objetivo investigar os enfoques de comprometimento dos integrantes dos grupos PET – Programa de Educação Tutorial da Universidade de São Paulo – USP, da Capital e do Interior, comparando esses grupos em relação à predominância desses enfoques. Para desenvolver a análise foi utilizado o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) com seus três enfoques de comprometimento: normativo, afetivo e instrumental, lembrando que uma pessoa pode apresentar os três, em maior ou menor grau. Os resultados encontrados indicam uma grande semelhança entre os enfoques dos grupos PET, sendo que o afetivo e o normativo apresentaram maior destaque nas amostras e, por serem enfoques que geram maior desempenho, contribuem para a perenidade e evolução do Programa. Ainda, o afetivo esteve relacionado principalmente aos objetivos, valores e metas, enquanto o normativo surgiu da valorização de esforço e obrigação.

Palavras-Chave

Comprometimento Organizacional; Enfoques; Organização PET.

ABSTRACT

The commitment can be interpreted as links between a person and the organization, and the nature of these links can affect the performance and results of both. The present exploratory and qualitative study has as objective to study the approaches of commitment of the integrants of groups PET (Tutorial Education Program) of University of São Paulo (USP), comparing groups PET of the Capital with those of the Internal in relation with the predominant approaches. To develop the analysis, was used the three-dimensional model of Allen and Meyer (1991) that shows and analysis the existence of three approaches of commitment: normative, affective and continuance. It is more appropriated to consider these approaches as components of commitment, than types, reason for which a person can present the three approaches. The founded results indicate a great similarity between the approaches of groups PET, being that the affective and normative approaches had showed more prominent in samples, and, for being approaches that generate greater performance, they contribute for survival and evolution of the Program. The affective approach was related mainly to the objectives, values and goals, while the normative approach appeared of the valuation of effort and obligation.

Keywords:

Organizational Commitment; Approaches; PET Organization.



1 Introdução

As organizações estão em constante busca por resultados, que podem ser interpretados como lucros, impacto social, conhecimento, dentre outros, dependendo da origem ou finalidade delas. No entanto, apesar dos diferentes significados, esses resultados são sempre obtidos através da combinação sinérgica de diversos recursos, como financeiros, naturais e humanos. Nesse contexto, a gestão eficiente desses recursos é condição estratégica para o sucesso de uma organização.

Considerando os recursos humanos, diversos fatores, tanto pessoais quanto organizacionais podem afetar seu desempenho e consequente contribuição para os resultados. É nesse âmbito que surgem, no campo da gestão de pessoas, temas de estudo como motivação, cultura, clima, comprometimento organizacional e outros. Assim, as empresas que conseguem estabelecer uma boa relação com seus funcionários obtêm vantagem em relação aos seus concorrentes. Essa vantagem reside no fato de que diversos problemas surgem quando a relação entre empresa e funcionário é abalada: há dificuldades em manter o quadro de funcionários, que afeta a capacidade de executar serviços de longo prazo; aumento dos custos de operação e administrativos, pelo maior número de contratações e treinamentos; absenteísmo.

Por outro lado, o comprometimento de um indivíduo com a organização em que trabalha pode gerar um bom resultado para ambos os lados. A situação de parceria entre eles acarreta uma melhoria na qualidade do serviço executado, uma vez que a pessoa se sente parte importante da estrutura empresarial e percebe seus atos como determinantes para o bom andamento das atividades.

O presente trabalho permeia esse campo do comprometimento organizacional que, no entendimento de diversos autores é empregado como “o desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização; o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização” (CHANG, 2001).

A importância desse tema para o estudo da gestão de pessoas tem origem nos estudos do comportamento das pessoas nas organizações. Assim, do ponto de vista da administração é interessante o conhecimento a respeito de como o comprometimento de um indivíduo pode afetar sua contribuição para os objetivos e resultados organizacionais.

Diversos estudos a esse respeito vêm sendo realizados ao longo dos últimos anos, sem que, contudo, uma definição ou enquadramento seja encontrado como consenso para o tema. Todavia, no berço desses estudos, Meyer e Allen (1984, 1988, 1990, 1991, 1997) sinalizaram a existência de três diferentes enfoques de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. A partir dessa sinalização, começam a ser diferenciados os motivos que levam os indivíduos a terem o desejo de permanecer na organização e as implicações disso para seu desempenho e comportamento.

Voltando a atenção para a unidade de análise deste artigo, depreende-se que, a Universidade, do ponto de vista organizacional, tem como objetivo a geração de conhecimento e seus pilares de atuação se constituem do tripé Ensino, Pesquisa e Extensão. Dentro desse contexto é que se encontra o PET – Programa de Educação Tutorial, formado por um grupo de bolsistas, colaboradores e um tutor, cuja finalidade é complementar a formação acadêmica do estudante do Ensino Superior, por meio da realização de atividades que integrem ações desses três pilares.

Dessa forma, considerando o papel da Universidade dentro da sociedade e o propósito do PET para a formação do estudante de ensino superior, este estudo tem como objetivo principal estudar os enfoques de comprometimento dos integrantes dos grupos PET da Universidade de São Paulo – USP. Para tanto se comparam os grupos do Interior e da Capital, partindo-se da premissa de que o comprometimento é relevante para o sucesso do programa tanto na formação do aluno quanto na geração de conhecimento para a sociedade.

A fim de se alcançar o objetivo principal, dois outros específicos são delimitados para verificação de sua possível influência na composição dos enfoques de comprometimento e nas diferenças apresentadas pelas amostras: levantar as características dos grupos PET USP; levantar as características dos integrantes desses grupos.

2 Breve Fundamentação Teórica

Nos últimos anos, as empresas têm despendido grande quantidade de esforços na busca de retenção de pessoas com melhor qualificação, produtividade e propensas a serem comprometidas com os objetivos organizacionais. Os processos de recrutamento e seleção de pessoas tentam, cada vez mais, prover essas empresas com indivíduos comprometidos e com desempenho superior. Aliado ao dispêndio dos processos de seleção, os programas de retenção de talentos trazem custos



cada vez maiores, decorrentes dos benefícios e salários oferecidos pelas organizações (O'REILLY E PFEFFER, 2001).

Somado a isso, apesar dos esforços no aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção de pessoas, o que acontece na prática é que os melhores talentos não estão sendo encontrados com facilidade. Medeiros (1997) mostra em seus estudos que, apenas uma pequena parcela de empregados pertence ao padrão de melhor comprometimento e desempenho no trabalho, quando avaliados pelo supervisor. Esse padrão combina os enfoques afetivos e normativos do comprometimento organizacional.

Para entender a importância do estudo do comprometimento nas organizações é preciso primeiro perceber a relação de dependência existente entre as pessoas e a organização, principalmente nas relações da sociedade atual. Dutra (2002) enfatiza tal dependência ao descrever essa relação como uma troca, na qual a organização transfere conhecimentos para as pessoas, preparando-as para enfrentarem situações mais complexas futuramente. Por sua vez, as pessoas transferem o aprendizado de volta para a organização aplicando-o nas situações vivenciadas por ela.

Segundo esse mesmo autor, a globalização, somada aos avanços tecnológicos, exerceu pressão sobre a empresa forçando-a a adquirir maior capacidade de flexibilidade para se adequar às transformações. Para se atingir essa maior flexibilidade foi necessário um movimento de descentralização do processo decisório, a fim de aumentar a velocidade das respostas ao ambiente.

Esse raciocínio é reforçado por Leite (2008), baseada em Albuquerque (1999) e Walton (1997), em que se refere à evolução de estratégias organizacionais, passando do controle para o comprometimento, na qual as pessoas, ao demonstrarem suas atitudes, contribuem com resultados mais eficazes e as organizações passam a perceber que esse pode ser o melhor caminho para conseguir resultados estratégicos em gestão de pessoas.

Ao focar o aumento da competitividade no ambiente e a conseqüente necessidade de pessoas mais comprometidas para a prosperidade da empresa Bastos (1993) fala dessas transformações, lembrando que esse movimento tende a impactar na interdependência entre pessoas e organizações. De igual modo, ao se falar da descentralização do processo decisório exigindo da empresa maior dependência do grau de

comprometimento das pessoas com suas estratégias e objetivos fala-se, também de tais transformações. Dutra (2002) cita algumas atividades nas quais o maior comprometimento passou a ser vital: produtividade e qualidade da produção; velocidade na internalização de novas tecnologias; otimização da capacidade instalada e velocidade de resposta ao ambiente.

Bastos (1993) reforça a importância dessas idéias, enfatizando a necessidade do recurso humano altamente comprometido com o trabalho para a internalização e utilização mais eficaz das tecnologias nas organizações. Para Leite (2008, p. 43) "via compreensão da natureza e dos processos psicológicos o homem obtém maior êxito em tal comprometimento, quando atua como indivíduo integrado, total, unificado", ou seja, quanto mais ele atua dessa maneira, mais confiança terá em suas direções escolhidas, seja consciente ou inconscientemente.

Tal pensamento, antes foi compartilhado por Chang e Albuquerque (2002) quando afirmaram que o comprometimento organizacional não é condição suficiente, mas necessária para a obtenção de resultados e vantagens competitivas de longo prazo.

Dias e Maestro Filho (2008, p. 5) fazem ressalva à importância dada ao estudo do construto comprometimento organizacional, com relação às aplicações práticas para a empresa:

o grande interesse demonstrado pelos pesquisadores sobre o construto baseia-se na evidência de que o comprometimento pode afetar diversas atitudes e comportamentos importantes do ponto de vista organizacional, tais como: assiduidade, intenções de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face de mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania e de negligência e desempenho organizacional.

Para esses autores o comprometimento se fortalece das concretizações das expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento das pessoas, ou seja, da verificação de vantagens concretas na relação com a empresa.

As pesquisas realizadas sobre comprometimento organizacional têm enfrentado dificuldades quanto à definição do seu conceito, podendo ser encontradas diversas abordagens do construto. No Brasil, diversos estudos sobre o assunto foram desenvolvidos. Bastos (1994) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento. Dentre eles identificou o comprometimento com um significado de engajamento, agregamento e envolvimento. Chang, (2001, p. 2) reforça essa definição, conceituando da seguinte maneira: "o desejo de permanecer como



membro da organização, orgulho por pertencer a uma organização, a identificação com os objetivos, metas e valores da organização, o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização.”

O significado levantado por Leite (2008, p.43), ainda no contexto da natureza humana e dos processos psicológicos, “é a emergente e mutável direção total do indivíduo, baseado em um relacionamento íntimo e receptivo entre a pessoa e todas as tendências da sua vida, conscientes e inconscientes”. Siqueira e Gomide Jr. (2004, apud ZAMBERLAN, 2006, p. 29) ressaltam que, nas últimas décadas, vários estudos foram desenvolvidos com o propósito de compreender e esclarecer os alicerces do vínculo estabelecido por profissionais e organizações. Esses estudos, segundo os autores, são desenvolvidos porque se acredita que o comprometimento é um preditor confiável de relevantes comportamentos como o absenteísmo, a rotatividade, o desempenho e a lealdade.

As dimensões do comprometimento têm sido palco de diversos estudos, entretanto, existe consenso entre alguns teóricos de que o comprometimento é multidimensional. A partir das observações das semelhanças entre as diferentes definições, Meyer e Allen (1991), propõem, então, uma nova abordagem do construto, o modelo de comprometimento de três dimensões básicas: a afetiva, a instrumental e a normativa. Uma definição que aborda esses três aspectos é a de que “o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação dos trabalhadores com a organização e que gera implicações na decisão do trabalhador de continuar ou não na organização” (MEYER E ALLEN, 1991, p. 67).

2.1 O Modelo Tridimensional de Comprometimento Organizacional Proposto por Meyer e Allen (1991)

Tomando como base a definição de comprometimento de Meyer e Allen, o modelo tridimensional diferencia o estado psicológico que serve como base para o comprometimento entre a pessoa e a organização.

O **enfoque afetivo** do comprometimento refere-se à ligação emocional do empregado com a empresa. É a identificação que o empregado tem com a organização na qual trabalha. “Empregados com um forte comprometimento afetivo ligado à organização permanecem na organização porque **querem**” (MEYER E ALLEN, 1991, p.67).

Assim, pode-se entender essa relação com a organização como a identificação com os princípios e práticas aplicados pela organização. Essa dimensão de comprometimento tem grande significado, pois a pessoa concorda e se sente motivada a realizar ações da organização, já que ambos apresentam valores compatíveis. Além disso, a pessoa realiza o seu trabalho sem conflitos internos sobre suas ações e seus princípios. Ela o realiza com maior comprometimento, pois passa a internalizar as ações que pratica para a organização, como se fizessem parte de seus próprios objetivos e compartilhassem bases semelhantes. Os autores (MEYER E ALLEN, 1991) apontam para a importância da experiência de trabalho como determinante para a intensidade desse enfoque.

O **enfoque instrumental** do comprometimento refere-se à persistência da ligação da pessoa com a organização, pelos custos associados à saída e pelos benefícios associados a ficar nessa organização. “Empregados com um comprometimento instrumental forte ligado à organização permanecem nela porque **precisam**” (MEYER E ALLEN, 1991, p. 67). A intensidade da presença desse enfoque está relacionada à disponibilidade de alternativas externas à organização.

O **enfoque normativo** do comprometimento refere-se ao sentimento de obrigação de permanência na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo permanecem na empresa porque se sentem **obrigados**” (MEYER E ALLEN, 1991, p. 67). Essa obrigação em permanecer na empresa pode ser, por exemplo, um débito que o trabalhador apresenta com alguém da organização e, por isso, se sente obrigado em permanecer.

Conforme Meyer e Allen recomendam, é importante ressaltar que os enfoques afetivo, instrumental e normativo não devem ser vistos como tipos de comprometimento, mas sim como componentes do comprometimento. Essa consideração permite que os enfoques aconteçam simultaneamente. Assim, um trabalhador pode apresentar os três enfoques simultaneamente, em diferentes níveis de intensidade.

Esta pesquisa, portanto, será baseada no construto de comprometimento organizacional sustentado pelo modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991) para estudar a composição do comprometimento dos diferentes grupos PET do interior e da capital com relação aos enfoques demonstrados acima.



3 Metodologia

Na primeira fase desta pesquisa realizou-se um levantamento bibliográfico sobre comprometimento organizacional. Tal pesquisa viabilizou o conhecimento necessário sobre os tópicos abordados. Uma vez realizada a fundamentação teórica pertinente ao tema e a delimitação do problema de pesquisa, cumpre-se especificar os caminhos metodológicos que esta pesquisa pretendeu almejar.

Por meio de um estudo exploratório de caráter qualitativo, buscou-se investigar os enfoques de comprometimento dos integrantes dos grupos PET USP da capital e do interior, verificando-se quais enfoques predominam em cada uma das amostras.

A pesquisa exploratória tem como propósito investigar áreas em que há conhecimento incipiente para orientar a previsão, com a finalidade de tornar possível a posterior formulação de um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses, partindo-se das características apresentadas para determinada situação ou grupo (SELLTIZ et al, 1974). A pesquisa exploratória é viável quando as questões de pesquisas são vagas e sempre direcionadas para descoberta (HAIR et al, 2005). É um estudo qualitativo, pois não utiliza ferramentas estatísticas na análise de dados (FLICK, 2004).

A unidade de análise deste estudo é o Programa de Educação Tutorial (PET) da Universidade de São Paulo cujas características são: ser um programa vinculado ao SESu/MEC (Secretaria da Educação Superior do Ministério da Educação); formado por grupos tutoriais de aprendizagem, visa complementar a formação acadêmica do estudante do Ensino Superior, por meio da realização de atividades que integrem ações de Ensino, Pesquisa e Extensão; ser orientado por um professor tutor; ter o limite de doze bolsistas e seis colaboradores por grupo.

Esse programa, organizado a partir de cursos de graduação das Instituições de Ensino Superior (IES), busca propiciar aos alunos condições para a realização de atividades extracurriculares que complementem a formação acadêmica, procurando atender mais plenamente às necessidades do próprio curso de graduação e aprofundar os objetivos e os conteúdos programáticos que integram sua grade curricular. Espera-se, assim, proporcionar a melhoria da qualidade acadêmica dos cursos de graduação apoiados pelo PET.

Segundo o SESUMEC (2009) as atividades extracurriculares que compõem o programa têm como objetivo garantir aos alunos do curso, oportunidades de vivenciar experiências não

presentes em estruturas curriculares convencionais, visando a sua formação global e favorecendo a formação acadêmica, tanto para a integração no mercado profissional quanto para o desenvolvimento de estudos em programa de pós-graduação. O Programa de Educação Tutorial constitui-se, portanto, uma modalidade de estudos acadêmicos em cursos de graduação em que têm sérios compromissos epistemológicos, pedagógicos, éticos e sociais.

Dos 19 grupos do Programa PET, existentes na Universidade de São Paulo – USP, 12 fizeram parte desta pesquisa: Administração, Direito, Ecologia, Educação Física, Enfermagem, Filosofia, Fonoaudiologia, Gerenciamento e Administração da Empresa Agrícola, Mecânica, Mecatrônica, Química e Zootecnia.

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário semi-estruturado, aplicado a esses 12 grupos, a fim de identificar as possíveis diferenças nos enfoques do comprometimento entre os integrantes de grupos situados na Capital do Estado de São Paulo e no Interior. Tal coleta atendeu ao objetivo de investigar os enfoques de comprometimento dos integrantes dos grupos PET – Programa de Educação Tutorial da Universidade de São Paulo – USP, da Capital e do Interior. A comparação aconteceu por meio de estudo de caso, que segundo Yin (2005), não exige controle sobre eventos, focaliza acontecimentos contemporâneos e com um pouco de contexto real. O questionário é composto por duas partes, A e B. Na parte A são apresentadas três perguntas, sendo a primeira um conjunto de questões fechadas, com afirmações relacionadas aos enfoques de comprometimento para a classificação em níveis de concordância e, a segunda e a terceira, conjuntos de questões abertas. A parte B é composta por questões sobre dados pessoais dos respondentes.

Outra vantagem da escolha dessa metodologia é a inexistência de uma fronteira sólida entre os tipos de estratégia para um estudo de caso (exploratório, descritivo e explicativo), o que permite áreas de sobreposição entre eles, apesar da existência de uma definição clara de cada um deles (YIN, 2005). Sendo assim, este estudo atuou na área de sobreposição entre o exploratório e o descritivo, para melhor responder as necessidades de pesquisa.

Os dados obtidos foram analisados pela aplicação da Análise de Conteúdo nas questões abertas e pela análise de frequência simples nas questões fechadas, as quais foram elaboradas com base na escala Likert de quatro pontos. Nas questões de dados pessoais também foi utilizada a



freqüência simples para a análise dos dados. Segundo Bardin (1977, p. 42):

[...] análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obterem indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. Caracteriza-se pela sua capacidade de obter a análise de significados.

A partir dos dados coletados nos questionários são apresentados, a seguir, os principais resultados, considerando-se as informações que cada questão pretendia fornecer à pesquisa.

4 Apresentação e Análise dos Dados

Na questão 1 foi perguntado aos membros do PET a respeito de seu grau de concordância para uma série de assertivas. São mostradas abaixo as tabelas com as respostas de maior freqüência para cada afirmação, separadas nos três enfoques.

Tabela 1 - Enfoque Afetivo – Questão 1

Questão 1 Enfoque Afetivo				
Afirmação	Capital	%	Interior	%
Eu me identifico com a Cultura do meu grupo PET	4 - Concordo Totalmente	56%	4 - Concordo Totalmente	64%
Eu concordo com as práticas adotadas pelo meu Grupo	4 - Concordo Totalmente	48%	4 - Concordo Totalmente	48%
Eu acredito nos valores e objetivos deste Grupo PET	4 - Concordo Totalmente	65%	4 - Concordo Totalmente	78%
Eu sempre me esforço para que o PET atinja suas metas	4 - Concordo Totalmente	63%	4 - Concordo Totalmente	75%
Eu gostaria de ficar no PET até o fim da graduação	4 - Concordo Totalmente	39%	4 - Concordo Totalmente	61%
Este grupo valoriza os bons princípios	4 - Concordo Totalmente	69%	4 - Concordo Totalmente	61%

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa.

Nas assertivas de enfoque afetivo há, no geral, um alto grau de concordância tanto pelos grupos PET da Capital quanto do Interior. Pode-se visualizar um grande grau de concordância a respeito dos valores, objetivos, metas e princípios do Grupo, sendo que, em todas essas afirmações, o Interior apresenta uma maior freqüência de concordância que a Capital. A concordância com relação às práticas adotadas pelo grupo foi igual nas duas amostras, com 48% cada.

No entanto, existem algumas diferenças no grau de concordância com relação ao desejo de permanência no PET até o fim da graduação, sendo na amostra do Interior 61% de concordância e na Capital de apenas 39%. A identificação do integrante com a Cultura do grupo PET também apresenta uma diferença significativa: 56% da capital concordam totalmente e 64% do interior.

Tabela 2 - Enfoque Normativo – Questão 1

Questão 1 Enfoque Normativo				
Afirmação	Capital	%	Interior	%
O integrante tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	4 - Concordo Totalmente	67%	4 - Concordo Totalmente	81%
O bom integrante deve se esforçar para que o PET tenha os melhores resultados possíveis	4 - Concordo Totalmente	78%	4 - Concordo Totalmente	97%
Todo Integrante deve dedicar-se de corpo e alma a seu Grupo PET	3 - Concordo Pouco	48%	4 - Concordo Totalmente	58%
Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas	4 - Concordo Totalmente	52%	4 - Concordo Totalmente	48%
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minhas funções no Grupo PET	4 - Concordo Totalmente	56%	4 - Concordo Totalmente	81%
Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhores no meu Grupo	4 - Concordo Totalmente	46%	3 - Concordo Pouco	50%

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa.

As assertivas relacionadas ao enfoque normativo do comprometimento apresentam um alto grau de concordância, principalmente para a

amostra do Interior. Na assertiva que levava em consideração o esforço para que o PET tenha os melhores resultados possíveis, 97% da amostra do

Interior têm total concordância, o que demonstra uma grande importância atribuída ao esforço nesses grupos, e à relação que eles entendem existir entre esforço e bons resultados. Na Capital a concordância para essa afirmação situa-se em torno de 78%.

Outra assertiva com grande concordância é a ligada à obrigação de cumprir tarefas, em que o Interior concordou totalmente em 81% e a Capital em 67%. Percebe-se que a amostra da Capital só possui maior frequência em relação ao Interior no que diz respeito à culpa pela não realização de tarefas.

As maiores diferenças entre as duas amostras dizem respeito à obrigação em desempenhar bem

as suas funções, em que o Interior possui 81% de total concordância, contra 56% na Capital. As assertivas que abordam a dedicação e a obrigação em fazer coisas cada vez melhores possuem frequências próximas para as duas amostras e, relativamente baixas, se comparadas com as demais.

A afirmação relacionada à realização do que é esperado para a permanência no grupo PET obteve a maior concordância em ambas as amostras, sendo que no Interior a incidência foi de 80% e na Capital de 61%. Outras afirmações com frequências significativas são as relacionadas à percepção de benefícios que o programa proporciona e que justificariam a permanência.

Tabela 3 - Enfoque Instrumental – Questão 1

Questão 1 Enfoque Instrumental				
Afirmação	Capital	%	Interior	%
Para permanecer no Grupo, procuro sempre fazer o que é esperado por mim	4 - Concordo Totalmente	61%	4 - Concordo Totalmente	80%
Procuro sempre não fugir às regras, pois assim sempre manterei minha vaga	2- Discordo pouco 3- Concordo Pouco	35%	4 - Concordo Totalmente	31%
Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta querer mostra resultados	2- Discordo pouco	44%	2- Discordo pouco	34%
Se todos fizessem sempre o necessário não haveria expulsão de integrantes do Grupo	4 - Concordo Totalmente	45%	4 - Concordo Totalmente	41%
Acredito que este grupo me dá benefícios que dificilmente encontraria em outra Entidade/ Programa da minha Faculdade	4 - Concordo Totalmente	52%	4 - Concordo Totalmente	64%
Este Grupo me dá benefícios que compensam participar dele	4 - Concordo Totalmente	67%	4 - Concordo Totalmente	76%

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa.

Merece destaque a distribuição de frequência apresentada na assertiva que atentava ao cumprimento das regras em prol da manutenção da vaga, pois, enquanto no Interior ocorreu concordância de 31%, na Capital a maior frequência foi de 35% de respondentes que concordavam pouco e também para os que discordavam pouco. Ainda, esse enfoque é o único em que existem significativas frequências para o grau de discordância, o que não foi constatado nos demais enfoques. Nesse sentido, as duas amostras discordam de que a realização do trabalho solicitado é mais importante que mostrar resultados, sendo que na Capital a discordância é de 44% e no Interior é de 34%.

Na questão 2 foi perguntado ao integrante sobre sua opinião em relação à importância do comprometimento no grupo PET, e a razão dessa importância. Para a interpretação das respostas, foi realizada análise de conteúdo para a identificação de frases ou palavras-chave que indicassem se a importância dada ou não pelo integrante se devia a

razões ligadas ao enfoque afetivo, normativo ou instrumental, ou até mesmo a uma mistura de dois ou mais enfoques. As frequências encontradas são apresentadas no quadro a seguir, junto a uma resposta que exemplifica a razão atribuída a ela.

Como resultado foi obtido que 100% de todos os questionários responderam sim, ou seja, acreditam que o comprometimento é importante para o grupo PET. No entanto, quando são analisadas as razões apresentadas para essa importância, algumas diferenças são verificadas.

As razões foram associadas a cada tipo de enfoque levando em consideração as relações expostas por Meyer e Allen (1991). Assim, ligou-se ao enfoque afetivo razões que apresentavam a idéia de vínculo, valores, filosofia, objetivos comuns e identidade, pois são idéias relacionadas a vontade de permanência e concordância com as práticas adotadas pelo Grupo, o que reforça o desejo de realização do trabalho pela afetividade.



Já o enfoque normativo foi associado ao sentido de responsabilidade, obrigação, qualidade da atividade, não sobrecarregar outros integrantes, delegação de funções, cumprimento de prazos e retribuição à sociedade. Todas essas razões corroboram com a afirmação de Meyer e Allen (1991) que se associam a sensação de débito com os outros, o que pode gerar a realização do

trabalho pelo fato da pessoa se sentir obrigada a cumprir sua parte porque os outros dependem dela, porque será cobrada ou porque assumiu a realização. Essa sensação de débito é fortemente demonstrada na idéia de retribuição à sociedade e é de grande importância para o caso do PET, já que suas atividades são financiadas com o dinheiro público.

Quadro 1 – Exemplos de Respostas Empíricas – Capital e Interior

Capital		Exemplo de Resposta
Afetivo	35%	"Acredito que o comprometimento dos participantes com o grupo é essencial para que o grupo siga a filosofia segunda a qual o programa foi criado. É necessário que os integrantes discentes tenham claro os objetivos do programa e se identifiquem com eles ..."
Normativo	49%	"... Com o comprometimento é que se pode trabalhar em grupos, pois assim as funções delegadas a cada um serão realizadas da melhor maneira pela pessoa que recebe a função e o trabalho rende. Sem comprometimento, prazos se atrasam e certas pessoas acumulam funções ".
Afetivo-Normativo	12%	"... é de extrema importância, pois primeiramente se trata de um grupo então outras pessoas estarão dependendo e esperando de você as tarefas que lhe são designadas e também porque quanto mais comprometidos são os integrantes do grupo, maior será o crescimento tanto do grupo como individualmente".
Instrumental-Normativo	4%	"... por se tratar de programa financiado com o dinheiro público , é necessário comprometimento na condição de cidadão. [...] é importante o comprometimento para melhor desfrutar da experiência que é participar do PET, tirando o máximo da convivência intelectual intensa em grupo com outros petianos e do contato direto com o tutor e com os professores que se interessam pelo programa..."
Interior		Exemplo de Resposta
Afetivo	41%	"É essencial o comprometimento em relação ao grupo PET, pois através deste vínculo com o mesmo, os integrantes passam a desempenhar sua função, não porque são obrigados , mas porque desejam o melhor para o seu grupo PET , de modo a torná-lo condizente com seus objetivos ".
Normativo	38%	"O comprometimento está intimamente ligado a responsabilidade que nos propusemos quando fizemos a opção de participar da seleção, portanto, acima de tudo, é uma obrigação de todo petiano ".
Afetivo-Normativo	21%	"... Para se obter qualidade nas atividades é preciso que os petianos, juntamente com o tutor, estejam envolvidos no que o grupo exige de cada um. Uma atividade só pode ser bem feita quando nos dedicamos a ela, quando nos comprometemos, pois o comprometimento é uma maneira de expressar a importância que o programa representa a cada um ".
Instrumental-Normativo	0%	

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa

Por fim, o enfoque instrumental foi relacionado à idéia de preocupação com a manutenção da vaga, tirar o máximo dos benefícios e fazer o mínimo esperado. Analisando essa questão com base na interpretação de Meyer e Allen (1991) de que a relação do enfoque instrumental está ligada a percepção de custos e benefícios de deixar a

organização, pode-se entender que essa ponderação entre custos e benefícios é inerente aos participantes bolsistas, no entanto a significância desse enfoque parece indicar que de nenhuma forma esse é o maior motivo de permanência. Após a categorização ficou indicado que na Capital 49% dos questionários

apresentaram predominância de razões que podem ser associadas ao enfoque normativo, e 4% dos questionários classificados como de enfoque instrumental-normativo, o que não acontece no Interior. No Interior, a maior frequência é de enfoque afetivo, com 41% e, o enfoque instrumental não apareceu em nenhum dos questionários, nem relacionado a outro enfoque.

Na questão 3, os integrantes foram convidados a dissertar a respeito das principais características de um membro comprometido com o grupo, seja ele bolsista ou colaborador. Dessas características são apresentadas abaixo as citadas com maior frequência, sendo que cada questionário apontou mais de uma característica.

Tabela 4 - Principais Características – Capital e Interior

Principais características de um integrante comprometido com o Grupo PET			
Capital		Interior	
Participação	35%	Responsabilidade	42%
Iniciativa	22%	Dedicação	34%
Responsabilidade	20%	Participação	25%
Dedicação	20%	Flexibilidade	19%
Pontualidade	19%	Preocupação com o grupo	17%
Realização de atividades/tarefas	19%	Interesse	16%
Pró-Atividade	19%	Companheirismo	14%
Interesse	13%	Pontualidade	14%
Companheirismo	9%	Realização de atividades/tarefas	13%
Inovação	9%	Pró-Atividade	13%
Busca de Resultados	9%	Iniciativa	11%
Organização	9%	Inovação	8%
Colaboração	7%	Busca da qualidade	8%

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa.

A comparação das características apontadas pelo grupo da Capital e Interior permite observar que há grande semelhança na composição das mais indicadas. Assim, características como Responsabilidade, Participação e Dedicação são fortemente citadas em ambos os grupos, sendo que, no Interior, a Responsabilidade é mais que o dobro que na Capital. A forte presença dessas características reforça a significativa tendência para o enfoque normativo, constatada nas outras perguntas do questionário.

No entanto, há uma diferença relevante na frequência das características Flexibilidade e Preocupação com o grupo. Na amostra do Interior

tais características tiveram incidência de 19% e 17%, respectivamente, enquanto na amostra da Capital nem aparecem entre as mais citadas. Essas particularidades podem ser relacionadas ao enfoque afetivo de comprometimento, que apresentou maiores porcentagens justamente para o Interior.

A última parte do questionário era relacionada aos dados pessoais da amostra.

A análise dos dados permite observar que as duas amostras apresentam a mesma média de idade de 21 anos. Porém, há grande diferença com relação à composição de sexo feminino e masculino, que é praticamente invertida para as duas amostras.

Tabela 5 - Composição dos Grupos – Capital e Interior

Composição dos Grupos						
		Capital	Interior			
Idade Média (em anos)		21	21	Ano da Graduação		
Sexo	Feminino	38%	64%	1º ou 2º	42%	35%
	Masculino	62%	36%	3º, 4º ou 5º	58%	65%
Participação em outra entidade estudantil	Sim	28%	24%	1 a 3 meses	30%	3%
	Não	72%	76%	3 a 6 meses	6%	17%
Realização de Atividade Remunerada	Sim	8%	14%	6 a 12 meses	30%	11%
	Não	92%	86%	12 a 18 meses	11%	29%
				18 a 24 meses	8%	18%
				mais de 24 meses	15%	22%

Fonte: Os autores, com base nos dados da pesquisa.



Outra semelhança é que a grande maioria nunca participou de outra entidade. Já com relação à realização de outra atividade remunerada, as porcentagens também apresentam grande maioria para aos que responderam “Não”, porém, percebe-se uma maior participação dos integrantes da amostra do Interior na realização de atividades remuneradas. Esse último dado, associado à grande porcentagem de integrantes do Interior que declaram desejar ficar no PET até o fim da graduação (61% concordaram totalmente) obtido na questão 1, pode reforçar a predominância do enfoque afetivo para o Interior, já que mesmo exercendo outras atividades remuneradas, os integrantes têm o desejo de permanência no PET por longo período de tempo.

A maior permanência de tempo dos integrantes do Interior no grupo PET pode também ser comprovada pela tabela acima, que mostra que 22% dos integrantes estão a mais de 2 anos no PET, enquanto na capital essa porcentagem é de 15%. Esses resultados corroboram com a afirmação de Meyer e Allen (1991), pois demonstram a experiência de trabalho, no caso maior tempo de participação no grupo, como determinante para a intensidade do enfoque afetivo, representada com maior frequência nos grupos do Interior. Assim, a porcentagem de integrantes que continuam no grupo mesmo após completar o tempo mínimo necessário para receber o certificado é maior no grupo do Interior.

Ainda com relação ao tempo de permanência no PET, pode-se verificar que na Capital 66% dos integrantes tem até um ano de participação, sendo que 30% está há apenas de 1 a 3 meses no grupo, enquanto no Interior este número é de 21%, o que corrobora com o menor desejo de permanência até o fim da graduação relatado na questão 1, e por consequência uma menor frequência do enfoque afetivo em relação ao interior. Analisando e cruzando todos os dados, percebe-se que na Capital os grupos apresentam maior rotatividade, comparados ao Interior, esse relato vai ao encontro de Siqueira e Gomide Jr. (2004, apud ZAMBERLAN, 2006, p. 29), pois o comprometimento é um preditor confiável de relevantes comportamentos como o absenteísmo, a rotatividade, o desempenho e a lealdade. Assim as particularidades apresentadas em cada uma das questões pelas amostras geram diferenças na estrutura e cultura de cada um dos grupos da Capital e do Interior.

As duas amostras analisadas demonstraram destaques para os enfoques afetivos e normativos que de acordo com Medeiros (1997), esses dois enfoques combinados geram maior desempenhos

para a organização, essa afirmação corrobora com o destaque e importância que os grupos PET possuem para a graduação e para sociedade, com a proliferação de conhecimentos por meio de atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão.

5 Considerações Finais

O estudo apresentado teve como objetivo investigar os enfoques de comprometimento dos integrantes dos grupos PET – Programa de Educação Tutorial da Universidade de São Paulo – USP, da Capital e do Interior, por meio de um estudo de caso exploratório, com a comparação das amostras de grupos da Capital e do Interior. A aplicação de questionários, em 12 dos 19, grupos permitiu que fossem levantadas as frequências de respostas, a partir das quais foram direcionadas as dimensões do enfoque, latentes em cada amostra.

De maneira geral não se ressaltaram grandes diferenças entre as amostras, sendo que os enfoques afetivo e normativo foram os predominantes em ambas, embora o instrumental tenha apresentado relevância significativa também. O enfoque afetivo teve destaque quando relacionado aos objetivos, valores e metas, porém há uma grande tendência para valorização de esforço e obrigação, o que leva ao enfoque normativo. Já o enfoque instrumental esteve ligado à percepção de benefícios.

Na Capital foi observada a predominância do enfoque normativo em maior parte das questões, enquanto no Interior houve destaque maior para o afetivo nas questões dissertativas, principalmente quando relacionado à preocupação com o grupo, uma característica apontada com grande incidência para um integrante comprometido, que não apareceu entre as mais citadas na Capital.

Sendo assim, pode-se se observar que, embora nas questões afirmativas ambas as amostras tenham se caracterizado com enfoque normativo mais relevante, quando questionados a respeito da importância do comprometimento e características de um integrante comprometido, o grupo do Interior apresentou maior tendência ao enfoque afetivo, enquanto na Capital houve confirmação do enfoque normativo.

Pelos dados obtidos verificou-se que os enfoques afetivos, normativos e instrumentais não são tipos de comprometimento, apenas componentes dele, ou seja, esses enfoques podem acontecer simultaneamente como confirmados no caso, mas podem se apresentar em diferentes níveis, mas apenas um terá maior intensidade e predominância. Os enfoques afetivos e normativos



apresentados pelas amostras são os que geram maior desempenho, o que contribui para a perenidade e evolução do Programa.

Dentre as principais limitações do estudo está o fato de que nem toda a amostra abordada retornou aos questionários, uma vez que todos os 19 grupos foram convidados a participar e 12 retornaram, sendo que desses 12 nem todos os integrantes responderam. Além disso, dos questionários recebidos, alguns não estavam completamente respondidos, o que dificultou sua análise como um todo.

Soma-se ainda às limitações a característica estática dos dados que faz com que o cenário retratado não seja generalizado temporalmente, considerando horizontes de tempo diferentes. A composição de um grupo PET é constantemente modificada, cada vez que um integrante sai ou entra no grupo, forma-se um novo grupo. Assim, conseqüentemente, a composição dos enfoques de comprometimento apresentada por um grupo PET também muda constantemente, já que essa composição, além de depender das características e cultura inerentes a cada grupo, depende também do comportamento e crença de cada pessoa que o compõe, assim, este estudo é válido somente para a composição atual das amostras.

As principais contribuições são a observação da multiplicidade de enfoques de comprometimento no grupo e a diversidade de fatores internos ao grupo e pessoais dos integrantes que podem justificar essa pluralidade, que contradizem até mesmo de tendências do ambiente.

A riqueza dos resultados permite que novas pesquisas sejam depreendidas como, por exemplo, a investigação dos motivos que levam os integrantes da Capital a terem maior rotatividade mesmo exercendo atividade remunerada em menor proporção, embora estejam em um ambiente de maiores oportunidades. Ainda como sugestão para futuras pesquisas, incentiva-se aqui o estudo das razões para a entrada e saída dos integrantes do grupo, que não foram abordadas diretamente pelo estudo, mas que se configuram como importantes elementos a serem investigados para o melhor entendimento da composição dos enfoques de comprometimento encontrados.

Pode-se também, analisar uma possível relação entre o sexo do respondente e a intensidade ou facilidade a um dado enfoque, a ampliação de unidades analisadas. Até mesmo pode-se verificar se as regiões geográficas distintas afetam o ambiente em que está a pessoa inserida.

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARDIN L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun., 1993.
- _____. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do papel humano no trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- CHANG JR, J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. 2001. 192 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- CHANG, JR.; ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de comprometimento em gestão de pessoas. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE ESTRATEGIA, 15., 2002, Montevideu. **Anais...** Montevideu: SLADE, 2002.
- DIAS, D. V.; MAESTRO FILHO, A. D. Valores organizacionais e comprometimento: um estudo em empresas do setor siderúrgico mineiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- DUTRA, J. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2004.
- HAIR et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.
- LEITE, N. R. P. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. 2008. 270 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.



MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing “Side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

_____; _____. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. **Journal of Occupational Psychology**, v. 61, p. 195-209, 1988.

_____; _____. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 79, p. 1-18, 1990.

_____; _____. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

_____; _____. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Thousand Oaks: SAGE, 1997.

O'REILLY III, C; PFEFFER, J. **Talentos ocultos**: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SESUMEC. **Secretaria da Educação Superior do Ministério da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em: 10 maio 2009.

WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 95-112.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2005.

ZAMBERLAN, C. O. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. 2006. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2006.