

Área Temática: Recursos Humanos

TÍTULO DO TRABALHO: Comprometimento Organizacional: um estudo de caso do Programa de Educação Tutorial – PET na Universidade de São Paulo-USP

AUTORES

ELAINE SILVA BAÍA

Universidade de São Paulo
elaine.baia@gmail.com

VALÉRIA DA SILVA FREITAS

Universidade de São Paulo
vava_freitas@yahoo.com.br

RODRIGO LEANDRO CHEREZ

Universidade de São Paulo
rdgcherez@yahoo.com.br

Resumo

O presente estudo envolve o recorte que toma como foco do comprometimento a *organização* e utiliza o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1984, 1988,1990,1991,1997), que apresenta três bases do comprometimento: *afetiva, instrumental e normativa*, as quais se constituem em vínculos. A base do vínculo afetivo destaca a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. A base do vínculo normativo refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma. A base do vínculo de natureza instrumental enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair, envolvendo um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. Nesse modelo citado, essas diferentes bases não podem ser confundidas com tipos de comprometimento, sendo dimensões que estão presentes em qualquer vínculo, com força diferenciada. Este trabalho objetiva estudar as bases de comprometimento dos integrantes do Programa de Educação Tutorial PET de cinco grupos da USP-Cidade Universitária.

Palavras-chave:

Comprometimento/ Vínculos/ Organização

Abstract

This present research intends to understand the commitment in the organizational part and uses the three-dimensional model, development by Meyer and Allen (1984, 1988, 1990, 1991, 1997), that presents the three bases of commitment: affective, continuance and normative, which constitute in links. The base of affective commitment link is about the emotional nature that can unite individual and organization, in function of attend expectative and needless' personals. The base of continuance commitment link is a valuation of the associate costs in leave and, thus, involves a calculation of misses and wins in the changes that the individual makes with the organization. The base of affective normative link is the introjection's individual about the values and cultural standards of organization given the obligation feeling in contribute for her. In this cited model, these different bases can't be confounded by the types of commitment, being

dimensions of commitment that are in which entail, with different strength. This work has the objective of study the members of five Tutorial Education Program PET's bases of commitment of USP – Cidade Universitária.

Key-Words:

Commitment / Links / Organization

1. Introdução

Em um mundo dinâmico e movediço as relações de parceria são um diferencial. Entretanto, hoje, não são apenas as organizações que fazem alianças entre si. As pessoas também necessitam formar parcerias para se desenvolverem. Segundo Zamberlan (2006, p. 24), ao longo da vida os indivíduos vão desenvolvendo vínculos com outras pessoas, grupos sociais e variados tipos de instituições. O grande desafio encontrado pelos gestores está na explicação desses vínculos, o que possibilitaria definir estratégias para estreitá-los entre indivíduos-indivíduos, indivíduos-trabalho e indivíduos-organização. Nesse sentido, ter o comprometimento de todos é uma vantagem competitiva.

Quando a importância de se construir uma relação de comprometimento é reconhecida, a organização está em consonância com as mudanças do ambiente que a cerca. As pessoas passam a se sentir responsáveis pela empresa ou grupo e assumem um papel ativo e com responsabilidades que cada vez as motivam mais. Dessa forma a empresa ou grupo também se desenvolve conjuntamente com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus integrantes por intermédio de uma sinergia criada entre todos.

As pessoas, quando percebem que a empresa ou grupo é um parceiro, tendem a corresponder de forma ativa e responsável, como se estivessem respondendo aos investimentos e oportunidades oferecidas e, dessa forma, a qualidade dos trabalhos e atividades é melhor. Isto permite o investimento das organizações ou dos grupos em talentos, pois não perderão os resultados de longo prazo provenientes de investimentos feitos nesses talentos.

O envolvimento e o comprometimento passaram a ter relevância para: produtividade e nível de qualidade do trabalho e das atividades; velocidade na internalização de novas tecnologias e de novos conhecimentos; otimização da capacidade; criação de oportunidades para a aplicação das competências; velocidade de respostas para o ambiente/mercado. O estudo do tema comprometimento organizacional está inserido no contexto de preocupação das organizações em entender o indivíduo no ambiente de trabalho, conhecendo as variáveis que lhe motivam, lhe engajam, e o tornam produtivo para as organizações.

A falta de comprometimento das pessoas com o grupo gera uma série de problemas, entre eles: pouco engajamento, ou seja, os integrantes não se entregam às atividades, executando apenas as funções necessárias e requisitadas; alta rotatividade, porque integrantes não comprometidos com o programa aceitam trocá-lo por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro; diante de dificuldades, os integrantes não se empenham para resolvê-las porque não se sentem parte do grupo e não se vêem na obrigação de ajudar a empresa a se recuperar; integrantes com baixo nível de comprometimento que não apresentam inovações ou diferenças porque não se envolvem com o grupo e não agregam valor através de sugestões, idéias, dedicação; gerar maior risco de reclamações e desentendimentos; integrantes não comprometidos que não permitem que o grupo trabalhe em seu nível ótimo de produção; falta de comprometimento: os integrantes não buscam se aperfeiçoar ou se desenvolver nas atividades em que atuam; a falta de comprometimento dos integrantes, que gera uma fuga pela responsabilidade, ou seja, eles buscam assumir o mínimo de responsabilidades sobre as questões do grupo.

A presente pesquisa foi realizada em cinco Grupos do Programa de Educação Tutorial da Universidade de São Paulo – Cidade Universitária cujas características são: ser um programa vinculado ao SESu / MEC (Secretaria da Educação Superior do Ministério da Educação); 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.

Este 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.

Esta pesquisa envolve o recorte que toma como foco do comprometimento a *organização*, aqui representada pelo Programa de Educação Tutorial – PET e utiliza o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen.

2. Objetivos da Pesquisa

Este trabalho tem por objetivo geral estudar as bases de comprometimento dos integrantes de cinco grupos PET localizados na Universidade de São Paulo – campus Cidade Universitária.

Para que o objetivo geral do trabalho seja alcançado foram enfatizados os seguintes objetivos específicos para auxílio e complementação da análise do estudo: identificar as características pessoais dos indivíduos que determinam o comprometimento organizacional; verificar se as bases identificadas têm associação com o desempenho dos integrantes; verificar o grau de rotatividade e absenteísmo; levantar as características organizacionais do PET.

3. Fundamentação Teórica

Segundo Zamberlan (2006, p. 25), em um ambiente no qual reestruturções organizacionais são uma constante, os estudos sobre comprometimento organizacional são extremamente relevantes e este é um elemento crucial nesse novo contexto organizacional. Conforme Davis e Newstrom (apud ZAMBERLAN, 2006, p. 25), o vínculo com a organização é proveniente da identificação pessoal com ela, caracterizada pelo grau em que o indivíduo se vê na organização e deseja dela continuar participando. Tal identificação é resultante da satisfação e do envolvimento com a atividade bem como do grau de desempenho do indivíduo.

Siqueira e Gomide Jr. (apud ZAMBERLAN, 2006, p. 29) colocam 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 pesquisas sobre comprometimento organizacional têm enfrentado dificuldades quanto à sua conceituação e ao seu enquadramento teórico. Este construto possui vários conceitos e definições. Entretanto, existe consenso entre alguns teóricos de que o comprometimento é multidimensional. O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que os diferencia é a natureza desse estado. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio dessas pressões normativas.

O presente estudo envolve o recorte que toma como foco do comprometimento a *organização* e utiliza o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1984, 1988, 1990, 1991, 1997), o qual diferencia e analisa três bases do comprometimento: *afetiva, normativa e instrumental*. Essas bases constituem-se em vínculos. Nesse modelo desenvolvido pelos autores, essas diferentes bases não podem ser confundidas com tipos de comprometimento. Elas são, na realidade, dimensões de comprometimento que estão presentes em qualquer vínculo, com força diferenciada.

Em 1979 foi validado um instrumento usado para medir o comprometimento, o OCQ – Measurement of Organizational Commitment ou Medida do Comprometimento Organizacional, um questionário formado por quinze indicativos, bastante utilizado para se medir comprometimento na dimensão afetiva. Esse instrumento foi desenvolvido pela equipe de professores Mowday, Steers e Porter. Neste trabalho eles usaram a definição elaborada anteriormente por Porter e Smith (1970) para definir comprometimento. (MEDEIROS, 1997, p.24).

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Bastos (1994, p. 86) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento. Dentre eles identificou o comprometimento com um significado de engajamento, agregamento e envolvimento. O mesmo autor ressaltou o comprometimento e seu caráter disposicional: “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo.”

Segundo este autor, comprometimento é ainda uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir. O comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização.

A partir dessa constatação, MEYER e ALLEN (1991, p. 67) preconizaram um modelo de três dimensões básicas que pode assumir esse estado psicológico e que expressam os conceitos da seguinte forma: o *enfoque afetivo*, o *enfoque normativo* e o *enfoque instrumental*, apresentados a seguir.

O Enfoque Multidimensional do Comprometimento Organizacional

A seguir serão aprofundadas as idéias que circundam o estudo do comprometimento sob o enfoque multidimensional, tomando-se cada um de *per si*. Embora alguns teóricos procurem analisar o Comprometimento Organizacional de maneira unidimensional, cresce a relevância de estudos que buscam analisar o fenômeno como fator multidimensional (BASTOS *et al*, 1997, p. 101).

Associada à crescente relevância acadêmica, a análise do comprometimento por meio do estudo de seus componentes possui maior aplicabilidade prática, uma vez que a delimitação e identificação de fatores determinantes do comprometimento oferecem o embasamento teórico aos gestores de RH o qual auxilia o direcionamento dos esforços destinados a envolver efetivamente o colaborador à organização (BANDEIRA, 2000, p.135).

Desta forma, o indivíduo comprometido pode estar em tal estado de ligação com a organização devido a três dimensões, sendo umas mais fortes do que outras. Vale ressaltar que os enfoques sobre comprometimento identificados por Meyer e Allen, e destacados no presente estudo, não correspondem a tipologias de comprometimento organizacional, mas a componentes deste.

Enfoque Afetivo Atitudinal: “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o **querem**” (MEYER e ALLEN *apud* BANDEIRA *et al.*, 2000, p.137).

Quando o indivíduo sente-se envolvido com a organização, reconhecendo valor emocional decorrente da relação colaborador-organização, desenvolve-se o que se convencionou chamar de comprometimento com enfoque afetivo. De acordo com Zamberlan (2006, p. 29), este enfoque

tem como antecedentes as características pessoais e do cargo, as percepções de competência (do empregado frente às suas atribuições), os processos claros de comunicação entre líderes e liderados, a possibilidade de progresso profissional, a percepção de suporte organizacional, entre outros. Esses antecedentes fazem com que os indivíduos internalizem os valores organizacionais, identifiquem-se com os objetivos institucionais, envolvam-se com os papéis do trabalho e desejem permanecer na organização.

O enfoque afetivo é a própria base do vínculo afetivo e destaca a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. É expressa por intermédio de sentimentos de gostar e desejar se esforçar em prol da organização.

Usando a definição de MOWDAY *apud* Chang e Albuquerque, (2002, p. 20), o comprometimento, na perspectiva do enfoque afetivo, poderia ser entendido como “forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, o forte desejo de manter vínculo com a organização e a intenção de esforçar em favor da organização”.

As conseqüências comportamentais decorrentes do enfoque afetivo correspondem a resultados extremamente positivos e estratégicos à empresa que busca, por meio de pessoas, obter vantagem competitiva sustentável. Conforme REGO e SOUTO (2004, p. 34), os indivíduos mais afetivamente comprometidos possuem maior tendência em sentirem-se motivados a contribuir “mais vigorosamente para a organização, com um menor *turnover*, absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamento superiores de cidadania organizacional”.

Baseados em múltiplas contribuições, REGO e SOUTO (*op. cit.*, p. 34) sintetizam os principais antecedentes do comprometimento afetivo (os quais funcionaram como base para o estabelecimento do questionário das variáveis independentes da pesquisa): liderança transformacional; o apoio organizacional, do supervisor e dos colegas; recepção de feedback relativa ao desempenho; as funções desafiantes; percepção de que os valores organizacionais têm orientação humanista e visionária; e, percepção de que as organizações utilizam-se de práticas justas (tanto no âmbito interno como no externo) e de que são socialmente responsáveis.

Enfoque Normativo: “aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que **são obrigados**” (MEYER e ALLEN *apud* MEDEIROS, 1997, p. 29).

Se um empregado permanece na empresa na qual trabalha porque sente que tem obrigação moral com a empresa e/ou com as pessoas que fazem parte dela, é reconhecido nele o comprometimento normativo.

Esta variação do comprometimento, que foi desenvolvida por MCGEE e FORD (1987), *apud* MEDEIROS *et al.* (2002), sugere que um indivíduo permanece na empresa devido ao sacrifício pessoal associado a deixar esta organização. Este sacrifício pessoal é vinculado às pressões normativas, que segundo MEDEIROS *et al.* (2002), são advindas da cultura organizacional, na forma de uma missão muito forte, e das normas e regras da empresa.

O enfoque normativo forma a base do vínculo normativo e refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma.

De acordo com este enfoque, os funcionários que possuem algum grau de comprometimento normativo se sentem presos à organização. As empresas possuem diversas formas de fazer com que seus funcionários sintam que não podem abandoná-la, como clubes de campo, onde existe grande contato entre os funcionários, formando assim uma grande ‘família’; fortes regras de conduta e forte missão, fazendo com que o empregado pense que a empresa necessita dele para continuar com seus projetos; o fato dele ter entrado na empresa via outra pessoa que já se encontrava dentro dela, havendo uma ‘dívida’ com quem os indicou.

A esse respeito WEINER (1982) afirma que as intenções comportamentais dos indivíduos são determinadas pelo vínculo atitudinal, no qual a atitude acerca de uma ação é um resultado de avaliação dos efeitos dessa ação e pelo vínculo normativo, no qual o comportamento dos indivíduos na organização é função de sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento.

Para o autor, tais pressões normativas, em geral, são provenientes da cultura da empresa que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. De acordo com este autor, a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, expressos em normas e regulamentos ou ainda como uma forte missão disseminada dentro da organização.

Com múltiplos subsídios, MEDEIROS *et al* (2002) mostrou as formas de avaliação do comprometimento a partir de três indicadores: em que extensão o funcionário sente que deve ser leal a sua organização; deveria ou não fazer sacrifícios em benefício da organização; deveria ou não fazer críticas à organização.

Enfoque Instrumental: “aqueles com comprometimento instrumental permanecem na organização porque **precisam**” (MEYER e ALLEN *apud* MEDEIROS, 1997, p. 29). Quando um funcionário permanece na empresa por causa das recompensas e custos relacionados à sua saída da mesma, ele possui comprometimento instrumental, que também é conhecido como calculativo, continuação ou *side bets* (CHANG, 2001, p. 25).

Esta derivação é comumente encontrada nos estudos de BECKER *apud* Medeiros (1997, p. 26), que descreve o comprometimento como a tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”, sendo assim chamado de “*side bet*” ou troca lateral, como sugere MEDEIROS *et al.*(2002).

Sob esta ótica, o funcionário que possui este tipo de comprometimento está na empresa pelo fato de não possuir outra opção de emprego que seja tão boa financeiramente quanto a atual. Outra possibilidade seria por não existirem outras alternativas no mercado ou, ainda, por haver encargos, multas ou despesas na saída do atual emprego que seriam mais prejudiciais do que a permanência no atual trabalho.

Observa-se com isto que o empregado vê a empresa mais fortemente como uma fonte de renda, onde há uma espécie de troca entre o funcionário que entra com a força de trabalho e a empresa que entra com a recompensa financeira. Em oposição pode ser encontrado um ambiente onde o funcionário possua comprometimento afetivo que, segundo CHANG (2001), é um local onde existe uma forte identificação com os objetivos e crenças da empresa.

BECKER *apud* MEDEIROS *et al.* (2002) adverte sobre a importância do tema nas discussões sociológicas e descreve o comprometimento como um conceito que delimita formas de ações peculiares a certos tipos de pessoas.

A forma de mensuração deste comprometimento foi feita por Ritzer e Trice e alterada por Hrebiniak e Alluto. As perguntas que foram feitas eram: definitivamente mudariam, estavam indecisos, ou definitivamente não mudariam de emprego e organização se: 1. não recebesse um aumento; 2. recebesse um pequeno aumento; 3. recebesse um grande aumento de salário, promoção, aumento de *status* e aumento no relacionamento com os colegas. A principal conclusão de Alluto, Hrebiniak e Alonso é que este tipo de comprometimento é comprovado sobretudo pelas variáveis idade e experiência de trabalho, assim como pela presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão (MEDEIROS, 1997, p. 26).

4. Metodologia da Pesquisa

Uma vez realizada a fundamentação teórica pertinente ao tema, a tarefa passa a ser a de especificar os caminhos metodológicos que esta pesquisa pretendeu perseguir, assim como a definição da natureza do estudo e a escolha do método. As justificativas que encaminharam tais considerações estão fundamentadas, sobretudo, em indicações de estudiosos e pesquisadores que vêm empreendendo esforços nessa direção.

Dentre os propósitos que parecem recorrentes aos estudos científicos à luz dos estudos de SELLTIZ, JAHODA, DEUTSCH e COOK (1959) optou-se, para esta pesquisa, ganhar familiaridade com um determinado fenômeno a fim de especificar um determinado problema de pesquisa; descrever de forma acurada as características ou associações entre determinados agentes, contextos ou fenômenos, ou mesmo a frequência com a qual eles interagem.

Segundo SELLTIZ *et al.* (1959), a predominância de um ou outro propósito – respectivamente, exploratório, descritivo e correlacional – em dado estudo é o que indica a sua natureza. Em relação a esta pesquisa o caráter exploratório predominou. Isso não significa que descrições e associações não pudessem emergir no caminho, mas que sua intenção foi, essencialmente, buscar uma maior compreensão do fenômeno em análise.

Este é um estudo de caso, cuja unidade de análise é o PET – Programa de Educação Tutorial analisando 5 grupos localizados na cidade de São Paulo, campus Cidade Universitária. Segundo YIN (1989), a abordagem metodológica de estudo de caso é utilizada quando as perguntas a serem respondidas são “como” e “porque”, quando o investigador tem um pouco de controle sobre os eventos e quando o foco é no fenômeno do contemporâneo com um pouco de contexto real.

Esta pesquisa é uma ampliação para mais quatro grupos da pesquisa inicial feita no PET ADM – FEA/USP, Para a elaboração deste estudo foi inicialmente feita a adaptação de um questionário sobre comprometimento organizacional com base em CHANG (2001). Definidos os procedimentos, a coleta de dados foi feita através de entrevistas com os integrantes dos grupos PET Mecânica, PET Mecatrônica, PET EEFEE, PET Ciências Sociais e agregando os resultados do PET ADM-FEA/USP, envolvendo bolsistas e colaboradores.

O conteúdo da fundamentação teórica precisa necessariamente ser traduzido em eventos observáveis a fim de produzir indicadores que possam ser efetivamente analisados (SELLTIZ *et al.*, 1959). Dessa forma, para efeito desse estudo, exploratório por natureza, optou-se pelo uso de métodos interpretativos – principalmente a partir de técnicas qualitativas de análise, apesar de também lançar mão de algumas técnicas quantitativas como guias à interpretação.

Para tal, foi escolhida a análise de correspondência, utilizada quando se necessita quantificar dados qualitativos e difere das técnicas de interdependência que, tanto podem utilizar dados não-paramétricos, como relações não lineares (HAIR Jr. *et al.*, 1998).

5. Análise dos Resultados Obtidos

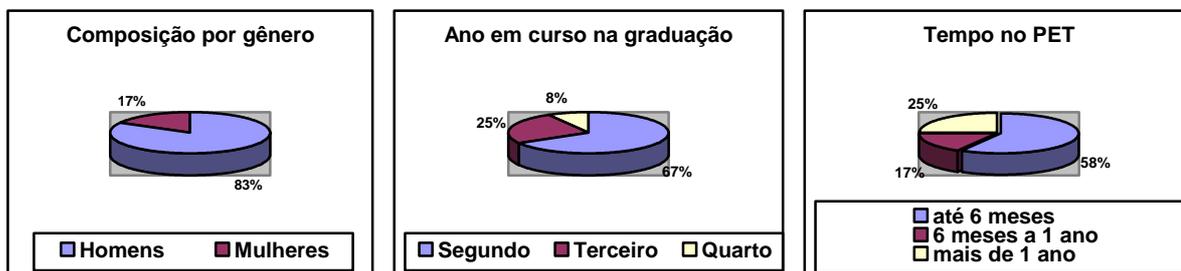
Após a contextualização dos grupos analisados, apresentam-se os resultados obtidos com a aplicação dos questionários.

5. 1. Contextualização: Grupos PET Analisados

Foram analisados os seguintes grupos:

PET MECÂNICA POLI-USP: grupo implantado em 1991 na Universidade de São Paulo, atualmente apresenta 16 integrantes, sendo 12 bolsistas e 4 colaboradores. Foram entrevistas 12

estudantes, todos bolsistas do programa, na faixa etária entre 18 e 22 anos, com as seguintes características:



Dos entrevistados, 42% (5 estudantes) participam de outras entidades como o Grêmio, AIESEC, a PoliJúnior e a Equipe Poli de milhagem. Quanto ao exercício de alguma atividade remunerada apenas 17% (2 estudantes) estagiam ou trabalham.

PET MECATRÔNICA POLI-USP: O grupo foi implantado em 1991 e atualmente apresenta 16 integrantes. Deste grupo, foram entrevistados 9 estudantes sendo 5 bolsistas e 4 colaboradores. A análise dos dados pessoais mostrou que a faixa etária dos integrantes está entre 18 e 22 anos com as características abaixo:



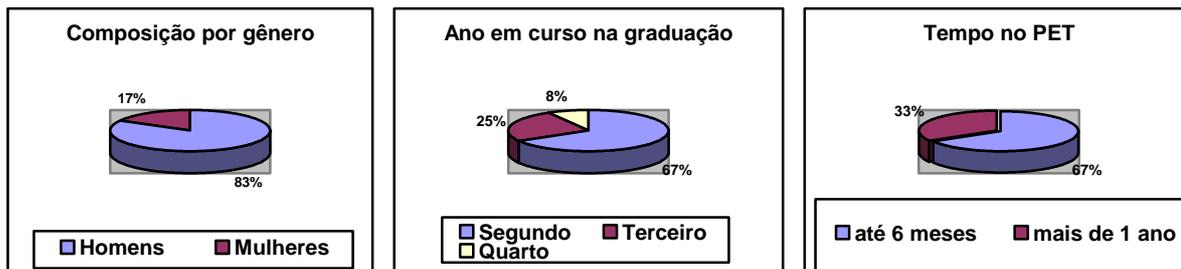
Com exceção de um estudante, todos se dedicam exclusivamente ao PET como atividade extracurricular e apenas dois estagiam ou trabalham.

PET CIÊNCIAS SOCIAIS – USP: O grupo PET Ciências Sociais tem 13 integrantes, sendo 12 bolsistas e 1 colaborador. Neste grupo foram entrevistados 10 integrantes sendo todos classificados na categoria de bolsistas na faixa etária entre 19 e 24 anos. As características deste grupo são apresentadas a seguir:



Todos os estudantes entrevistados não se dedicam à outra entidade estudantil. E quanto ao exercício de alguma atividade remunerada apenas 20% (2 estudantes) estagiam ou trabalham.

PET EEFES USP: O grupo PET da Escola de Educação Física e Esporte da USP foi implantado em 1996, possui 14 integrantes, sendo 12 bolsistas e 3 colaboradores. Foram entrevistados 12 integrantes, todos bolsistas do programa, na faixa etária entre 18 e 22 anos e com as seguintes características:



Quanto ao exercício de outra atividade estudantil, 42% (5 estudantes) participam de outras entidades como o Grêmio, AIESEC, a PoliJúnior e a Equipe Poli de milhagem. Quanto ao exercício de alguma atividade remunerada apenas 17% (estudantes) estagiam ou trabalham.

PET ADMINISTRAÇÃO FEA/USP: este grupo foi implantado em 1994 e atualmente apresenta 12 bolsistas e 6 colaboradores. Foram entrevistados 12 integrantes, sendo 9 bolsistas e 3 colaboradores, na faixa etária entre 18 e 28 anos. A seguir as características deste grupo:



Quanto ao exercício de outra atividade estudantil, 25% (3 estudantes) participam de outras entidades como o Centro Acadêmico e o PESC. Quanto ao exercício de alguma atividade remunerada 42% (5 estudantes) estagiam ou trabalham.

Considerações sobre o PET na USP: Na Universidade São Paulo existe ao todo 19 grupos, espalhados em várias unidades. Na cidade de São Paulo totalizam 8 grupos que compreendem os seguintes cursos: Administração de Empresas, Sociologia Jurídica, Ciências Sociais, História, Filosofia, Esportes e Educação Física, Engenharia Mecânica e Engenharia Mecatrônica.

5. 2. Análise dos Dados Obtidos

O estudo analisou as bases de comprometimento dos integrantes dos grupos PET citados no tópico anterior, fazendo uso da análise de correspondência e, a partir da tabulação e mensuração dos dados coletados, verifica-se que a distribuição quanto à dimensão do comprometimento dos integrantes dos grupos, individualmente, apresentou a seguinte ordem:

PET MECÂNICA POLI-USP: de um total de 12 entrevistados, 58% (7 estudantes) apresentaram a primeira maior pontuação para a base do vínculo afetivo, 42% (5 integrantes) a segunda maior pontuação para a base do vínculo normativo e 0% para a base do vínculo instrumental.

Pode-se constatar por estes dados que a base do vínculo afetivo predomina no Grupo, ou seja, os estudantes integram o Programa porque assim o querem.

Dos 58% referentes ao total dos entrevistados que se localizam nesta base 57% (4 dos 7 integrantes) correspondem aos integrantes que estão no PET há pelo menos um ano. Além disso, os estudantes que apresentaram maior pontuação para a base de vínculo afetivo, 72% (5 estudantes dos 7) não atuam em outra entidade estudantil, ou seja, podem se dedicar integralmente ao seu PET. Dos 42% localizados na base do vínculo normativo, 80% correspondem aos integrantes que estão a menos de seis meses no PET.

Conforme apresentado na fundamentação teórica, os indivíduos comprometidos afetivamente se identificam e crêem nos valores e objetivos da instituição e têm forte crença e desejo de se manterem e atuarem em favor do bem do Programa. Nota-se que a participação da base de comprometimento afetiva é predominante, embora verificando que o comprometimento normativo representa elevado percentual, ou seja, parte dos novos integrantes permanece no PET porque sente que é obrigada. Uma resposta provável para este fato pode estar associada à questão de apenas 25% dos integrantes estarem no PET há mais de um ano, enfim, cerca de 75% ainda não completaram um ano de permanência no PET. O percentual nulo para a base do vínculo instrumental demonstra que a permanência dos integrantes, tanto os veteranos quanto os novos, no Programa não se deve à necessidade.

Conclui-se que o grupo PET Mecânica da Poli/USP mantém um bom relacionamento interpessoal e forte senso de integração e envolvimento. Os integrantes sentem-se à vontade no ambiente de trabalho, têm desejo de se dedicarem e permanecerem no Programa por determinado período, o que contribui para o maior crescimento do grupo, cumprimento das normas e realização produtiva e prazerosa das atividades que envolvem o PET.

Observa-se ainda que o comportamento dos integrantes seja uma função da percepção das pressões normativas a respeito do seu comportamento dentro do PET Mecânica da Poli/USP. Os integrantes do Grupo introjetaram os valores e padrões culturais do Programa, ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para o mesmo.

O que mantém as pessoas no Programa está associado ao fato de realmente desejarem permanecer no PET e não pela avaliação dos custos associados a sair, pois não está envolvido um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o integrante faz com o Programa.

PET MECATRÔNICA POLI-USP: dos 9 integrantes entrevistados, 67% (6 integrantes) dos entrevistados apresentaram a primeira maior pontuação para a base do vínculo afetivo, 33% (3 integrantes) a segunda maior pontuação para a base do vínculo normativo e 0% para a base do vínculo instrumental.

Pode-se constatar por estes dados que a base do vínculo afetivo predomina no Grupo, ou seja, os estudantes que integram o Programa nele permanecem porque assim o querem.

Dos 67% referentes ao total dos entrevistados que se localizam nesta base 67% (4 dos 6 respondentes) correspondem aos integrantes que estão no PET há mais de um ano e 83% (5 dos 6 integrantes) dos que tiveram maior pontuação para a base de vínculo afetivo são estudantes veteranos do terceiro, quarto e quinto ano do curso de Engenharia Mecatrônica. Além disso, a porcentagem de estudantes que tiveram a maior pontuação para a base de vínculo afetivo ficou equilibrada entre os bolsistas e colaboradores, 50% respectivamente.

Conforme apresentado na fundamentação teórica, os indivíduos comprometidos afetivamente se identificam e crêem nos valores e objetivos da instituição e têm forte crença e desejo de se manterem e atuarem em favor do bem do Programa. Fato este fundamental e necessário para o fortalecimento e perenidade do PET Mecatrônica da Poli/USP. Enfim, nota-se que a participação da base de comprometimento afetiva é predominante, em especial, entre os integrantes que estão há mais de um ano no PET (cerca de 2 anos) e veteranos com mais de 3 anos de faculdade.

Dos 33% (3 estudantes) localizados na base do vínculo normativo, 67% (2 integrantes) correspondem aos integrantes bolsistas que estão a menos de seis meses no PET e não participam de outras entidades estudantis e não exercem nenhuma atividade remunerada.

O percentual nulo para a base do vínculo instrumental demonstra que a permanência dos integrantes, tanto os veteranos quanto os novos, no Programa não se deve à necessidade.

Evidencia-se, portanto, que no grupo PET Mecatrônica da Poli/USP há forte senso de integração e envolvimento. Além disso, os integrantes têm desejo de se dedicarem e permanecerem no Programa por determinado período, fato que contribui para o maior crescimento do grupo, cumprimento das normas e realização produtiva e prazerosa das atividades que envolvem o PET.

PET CIÊNCIAS SOCIAIS: dos 10 integrantes entrevistados, 70% (7 estudantes) dos entrevistados apresentaram a primeira maior pontuação para a base do vínculo afetivo, 20% (2 estudantes) a segunda maior pontuação para a base do vínculo normativo e 10% (1 estudante) para a base do vínculo instrumental a maior pontuação.

Pode-se constatar por estes dados que a base do vínculo afetivo é predominante, ou seja, os estudantes que integram o Programa nele permanecem porque assim o querem. 70% dos entrevistados que se localizam nesta base, 72% (5 de 7 estudantes) correspondem aos integrantes que estão no PET há mais de um ano. Todos os estudantes entrevistados não participam de outras entidades estudantis, sendo a atuação no PET exclusiva. Apenas 14% (1 dos 7 estudantes) exercem outra atividade remunerada.

Nota-se que a participação da base de comprometimento afetiva é predominante, especialmente, entre os estudantes veteranos (estudantes do terceiro e quarto ano) e com mais tempo de PET. Os 20% dos entrevistados localizados na base do vínculo normativo correspondem aos integrantes que estão a menos de um ano no PET. Os 10% (1 integrante) que apresentaram a maior pontuação para a base do vínculo instrumental demonstra que a permanência do mesmo é atribuída à necessidade.

O grupo PET Ciências Sociais USP mantém um significativo relacionamento interpessoal e senso de integração e envolvimento. Os integrantes mostraram indiferença em se dedicarem e permanecerem no Programa por determinado período, o que pode influir no crescimento do grupo, no cumprimento das normas e na realização produtiva e prazerosa das atividades do PET.

A maioria dos integrantes estabeleceu uma relação de lealdade com o PET Ciências Sociais USP, ou seja, foi estabelecido um acordo entre os integrantes e o Programa. Verifica-se que a manutenção das pessoas no Programa está associada ao fato de realmente desejarem permanecer no PET e não pela avaliação dos custos associados a sair, pois não está envolvido um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o integrante faz com o Programa.

Para os estudantes integrantes do PET Ciências Sociais/ USP, diferentemente dos outros grupos PET estudados, a saída do Programa significa redução das oportunidades alternativas.

PET EEFÉ – USP: dos 12 integrantes entrevistados, 83% dos entrevistados apresentaram a primeira maior pontuação para a base do vínculo afetivo, 17% a segunda maior pontuação para a base do vínculo normativo e 0% para a base do vínculo instrumental.

Por estes dados, constatou-se que a base do vínculo afetivo predomina no Grupo, ou seja, os estudantes que integram o Programa nele permanecem porque assim o querem.

Dos 83% (10 integrantes) referentes ao total dos entrevistados que se localizam nesta base, 70% (7 dos 10 integrantes) correspondem aos integrantes que estão no PET há pelo menos um ano. Além disso, dentre os estudantes que apresentaram maior pontuação para a base de vínculo afetivo, 50% (5 estudantes dos 10) não atuam em outra entidade estudantil, podendo se dedicar integralmente ao PET. Dos 17% (2 dos 12 integrantes) localizados na base do vínculo normativo, 100% (2 integrantes) correspondem aos integrantes que estão a menos de seis meses no PET. Verifica-se que a base de vínculo afetivo é significativa entre os integrantes do PET EEFÉ. Vale ressaltar que 67% (8 dos 12 integrantes) estão no PET há menos de um ano.

O percentual nulo para a base do vínculo instrumental demonstra que a permanência dos integrantes no Programa não se deve à necessidade.

PET ADM – FEA/USP: dos 12 integrantes entrevistados, 83% (10 estudantes) apresentaram a primeira maior pontuação para a base do vínculo afetivo, 17% (2 integrantes) a segunda maior pontuação para a base do vínculo normativo e 0% para a base do vínculo instrumental. Estes dados mostram que a base do vínculo afetivo é predominante, ou seja, os estudantes que integram o grupo nele permanecem porque assim o querem.

Dos 83% referentes ao total dos entrevistados que se localizam nesta base 70% (7 dos 10 integrantes) correspondem aos integrantes que estão no PET há mais de um ano. Além disso, os estudantes que apresentaram maior pontuação para a base de vínculo afetivo, 90% (9 estudantes dos 10) não atuam em outra entidade estudantil, podendo se dedicar integralmente ao seu PET.

Dos 17% (2 estudantes) localizados na base do vínculo normativo, 100% correspondem aos integrantes que estão a pelo menos um ano no PET. Nota-se que a participação da base de comprometimento afetiva é predominante, ou seja, os integrantes permanecem no PET porque querem. O percentual nulo para a base do vínculo instrumental demonstra que a permanência dos integrantes no Programa não se deve à necessidade.

Considerações sobre o PET na USP: Pela distribuição percentual quanto às bases do vínculo de comprometimento verifica-se que 73% (40 estudantes) dos entrevistados apresentaram a primeira maior pontuação para base de vínculo afetivo, 26% (14 estudantes) apresentaram a segunda maior pontuação para base de vínculo normativo e apenas 2% (1 estudante) apresentaram a primeira maior pontuação para a base de vínculo instrumental.

A distribuição quanto à base de vínculo afetivo por grupo ficou da seguinte maneira: 25%, respectivamente para os PET Administração e Esportes e Educação Física; 18% respectivamente, para os PET Ciências Sociais e Engenharia Mecânica e 15%, para Engenharia Mecatrônica. Desse total o gênero masculino representa 65% (26 estudantes) e feminino, 35% (14 estudantes).

80% (32 estudantes) são bolsistas e 20% colaboradores. Quanto ao tempo de permanência no PET, os percentuais ficaram bem equilibrados, pois 50% dos integrantes do PET estão no Programa há pelo menos um ano. Já os outros 50% dos estudantes estão no PET há mais de um ano, com destaque para integrantes que estão no Programa há mais de dois anos, cerca de 18% (7 estudantes) do total.

Considerando-se a distribuição por ano em curso, 43% são estudantes do terceiro ano, 25% do segundo ano, 20%, do quarto ano e 12%, do quinto ano.

A base do vínculo normativo foi constatada em 26% (14 estudantes) dos entrevistados, constituindo-se a segunda maior pontuação. Esta base refere-se à introjeção, por parte dos integrantes, de valores e padrões culturais do Programa, ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma.

A distribuição quanto à base de vínculo normativo por grupo apresenta-se da seguinte forma: 36% (5 estudantes) na Engenharia Mecânica; 21% (3 estudantes) na Engenharia Mecatrônica, 14%, no PET Administração, no PET Esportes e Educação Física e no PET Ciências Sociais.

Dessa amostra, o gênero masculino representa 64% (9 estudantes) e feminino, 36% (5 estudantes). 93% (13 estudantes) são bolsistas e 7% (1 estudante) são colaboradores. Quanto ao tempo de permanência no PET, os percentuais ficaram bem equilibrados, pois 50% dos integrantes do PET estão no Programa há pelo menos um ano. Já os outros 50% dos estudantes estão no PET há mais de um ano. Quanto à distribuição por ano em curso tem-se que: 36% (10 estudantes) respectivamente são estudantes do segundo e terceiro ano e 29% (4 estudantes) do quarto ano.

7. Conclusões e Considerações Finais

O presente estudo envolveu o recorte que toma como foco do comprometimento a *organização* e utiliza o modelo tridimensional desenvolvido por MEYER E ALLEN (1984, 1988, 1990, 1991, 1997), o qual diferencia e analisa três bases do comprometimento: *afetiva*, *normativa* e *instrumental*. Essas bases constituem-se em vínculos. Nesse modelo, as diferentes bases não podem ser confundidas com tipos de comprometimento. Elas são, na realidade, dimensões de comprometimento que estão presentes em qualquer vínculo, com força diferenciada. Neste estudo o foco do comprometimento foram os grupos PET Mecânica Poli/USP, PET Mecatrônica Poli/USP, PET Ciências Sociais USP, PET EEFEE/USP e PET ADM – FEA/USP, os quais foram analisados visando elucidar as bases de comprometimento dos seus integrantes.

Tomando-se como referencial o Programa, e efetuando uma análise coletiva, ou seja, colocando todos os integrantes dos diversos grupos dentro de uma única amostra, os resultados obtidos levam às seguintes considerações:

A base do vínculo afetivo, que está presente em 73% dos entrevistados, é predominante nos integrantes do Programa de Educação Tutorial. Assim, destaca-se a natureza emocional que pode unir os integrantes do grupo e o Programa, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. Sendo uma base expressa por intermédio de sentimentos de gostar e desejar se esforçar em prol do Programa, verifica-se que os integrantes permanecem e integram o programa porque querem, apresentando um nível de comprometimento elevado.

Todos os grupos analisados individualmente apresentaram a predominância da base de vínculo afetivo, o que demonstra a convergência de objetivos, mesmo sendo grupos de diferentes cursos na graduação. Outro aspecto relevante é a predominância de bolsistas que estão há mais de um ano no Programa com vínculo afetivo, o que implica na elevação do comprometimento com o decorrer do tempo no Programa.

Conforme apresentado na fundamentação teórica, os indivíduos comprometidos afetivamente se identificam e crêem nos valores e objetivos da instituição e têm forte crença e desejo de se manterem e atuarem em favor do bem do Programa. Fato este fundamental e necessário para o fortalecimento e perenidade do PET na USP.

A base do vínculo normativo, representada por 26% (14 estudantes) e se constituindo a segunda maior pontuação, foi verificada em todos os grupos entrevistados, porém em proporção representativamente menor que a base do vínculo afetivo. Mesmo assim, esta base normativa possui influência significativa no que se refere à permanência do estudante no Programa.

Com relação à base do vínculo de natureza instrumental, representada por 2% da amostra, apresenta-se como um vínculo pouco significativo, o que demonstra que a necessidade não é uma característica que assegura a participação do estudante ao grupo PET, sinalizando um significado e um comprometimento maior em suas atividades no Programa.

Enfim, os percentuais obtidos na pesquisa mostram a força diferenciada em cada dimensão de comprometimento dentro do Grupo PET incluindo diversas unidades na USP, com o predomínio da base de vínculo afetiva.

8. Possíveis Contribuições e Futuras Pesquisas

As possíveis contribuições oriundas deste estudo são: melhorias do processo de identificação, retenção (pelo tempo previsto pelo MEC) e desenvolvimento dos talentos dos estudantes de graduação da USP; desenvolvimento de futuras pesquisas em variados âmbitos, a saber: Grupos PET; Grupos PET – USP das unidades do Interior; Grupos PET de todas as Universidades da

cidade de São Paulo; Grupos PET de todas as Universidades do Estado de São Paulo; Grupos PET de todo o Brasil.

9. Referências

BANDEIRA, M. L. *et al.* **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG.** Revista de Administração Contemporânea. São Paulo: vol.4, n.2, 2000.

BASTOS, A. V. B. *et al.* **Comprometimento Organizacional: uma análise de conceito exposto por Servidores Universitários do cotidiano de Trabalho.** Revista de Administração Contemporânea. São Paulo, vol.1, n.2, 1997.

BASTOS, A. V. B. **O Conceito de Comprometimento - Sua Natureza e Papel nas Explicações do Papel Humano no Trabalho.** Salvador: Organização e Sociedade. 1994.

CHANG, J. Jr. **Gestão de Pessoas pelo Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo.** Tese de Doutorado em Administração do e São Paulo: FEA-USP, 2001.

CHANG, J. Jr.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento Organizacional: Criatividade e Inovação.** Revista de Administração Mackenzie. São Paulo: ano 3, n.2, p.13-38, 2002.

HAIR, JR. ,J. F. *et. al.* **Multivariate Data Analysis.** New Jersey: Prentice Hall, 1998.

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

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. **Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil.** Salvador: In: Anais do XXVI ENANPAD, 2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J **Commitment in the Workplace - Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior.** SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis.** Journal of Occupational Psychology, 61, 195-209, Londres: 1988.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Testing Side-bet Theory of organizational commitment: Some Methodological Considerations.** Journal of Applied Psychology, 78(4), 69(3), 372-378, 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.** Journal of Occupational Psychology, 79, 1-18, Londres: 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.** Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551, 1993.

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. e PORTER, L.W. **The measurement of organizational commitment.** Journal of Vocational Behavior. 14, 224-247, 1979.

REGO, A.; SOUTO, S. **A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro.** In: Revista de Administração Contemporânea, Vol. 8, Nº 1. Curitiba: ANPAD, 2004.

REGO, A.; SOUTO, S. **Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol.44, n.3, 2004.

RICCO, M. F. F. **Comprometimento Organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial.** Defesa de Mestrado. São Paulo. 1998.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M., COOK, S. W., *Research methods in social relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1959.

WEINER, Y. **Commitment in Organization: A Normative View.** Academy of Management Review, 7 (3), 418-428, 1982.

YIN, R. K. **Case Study Research.** Newburg Park: Sage Publications INC, 1989.

ZAMBERLAN, C.O. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de Ensino Superior.** Defesa de Mestrado. Rio Grande do Sul. 2006.