

---

## OS DESAFIOS DE GERIR PESSOAS EM UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL REMOTA\*

---

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

*Nildes R. Pitombo Leite*

Professora Doutora do PPGA em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Membro do Grupo de Pesquisas em Gestão Estratégica de Pessoas da FEA-USP

E-mail: [nildespitombo@consensopg.com.br](mailto:nildespitombo@consensopg.com.br)

Recebido em: 9/7/2009

Aprovado em: 11/8/2009

*Lindolfo Galvão de Albuquerque*

Professor Titular do Departamento de Administração da FEA-USP

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração e do Grupo de

Pesquisas em Gestão Estratégica de Pessoas da FEA-USP

E-mail: [lgdalbuq@usp.br](mailto:lgdalbuq@usp.br)

### RESUMO\*

O principal objetivo deste artigo é investigar as peculiaridades da gestão estratégica de pessoas em uma empresa com estrutura organizacional remota, confinada e isolada dos grandes centros urbanos. Trata-se de um estudo qualitativo, baseado em estudo de caso único, em que o nível organizacional é proposto para análise. O levantamento de campo envolveu diretores, gerentes, profissionais de RH, supervisores e coordenadores do Grupo Orsa, especificamente na Jari Celulose, Orsa Florestal e Fundação Orsa, perfazendo um total de oito entrevistados. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e observações nas áreas operacionais; os secundários, por meio de análise de documentos e *sites*. Para a análise dos dados coletados foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo das entrevistas e documental, bem como a metodologia reflexiva. A fundamentação teórica contempla os temas: comportamento organizacional, comprometimento organizacional, gestão estratégica de pessoas e cultura organizacional. Os resultados do estudo mostram a existência de fatores favoráveis e desfavoráveis na gestão de pessoas dessa organização, os quais propiciam a criação de uma cultura de desafios nas relações entre as pessoas, permitindo que os valores e a identidade organizacional sejam compartilhados e, sobretudo, que o comprometimento organizacional seja alcançado.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas, Comprometimento Organizacional, Estrutura Organizacional Remota.

### *THE CHALLENGES OF MANAGING PEOPLE IN A REMOTE ORGANIZATIONAL STRUCTURE*

### ABSTRACT

*The main objective of this paper is to investigate the peculiarities of the strategic management of people in the company with remote structures (i.e., confined and isolated from major urban centers). This is a qualitative study, based on a single case study and on organizational level analysis. The survey involved eight respondents among directors, managers, HR professionals, supervisors, and coordinators from the Orsa Group – specifically, within Jari Celulose, Orsa Florestal, and Fundação Orsa. Primary data were collected through in-depth interviews and observations in the operational areas; secondary data were*

---

\*Este trabalho é parte de pesquisa mais ampla, apoiada pela FAPESP.

*collected through analysis of documents and websites. For data analysis, the techniques of content analysis of interviews and reflexive methodology were used. The theoretical basis includes organizational behavior, organizational commitment, strategic management of people, and organizational culture. Results show the existence of favorable and unfavorable factors for the management of people in this organization, leading to the creation of a culture in which organizational identity and values are shared and, above all, in which organizational commitment becomes possible to be achieved.*

**Key words:** *Strategic Management of People, Organizational Commitment, Remote Organizational Structure.*

## **LOS RETOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS EN UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REMOTA**

### **RESUMEN**

*El objetivo principal de este trabajo es investigar las peculiaridades de la gestión estratégica de personas en una empresa con una estructura organizacional remota, confinada y aislada de los grandes centros urbanos. Este es un estudio cualitativo, basado en un estudio de caso único, en el que el nivel organizacional es propuesto para el análisis. En el estudio de campo participaron directores, gerentes, profesionales de recursos humanos, supervisores y coordinadores del Grupo Orsa, específicamente dentro de Jari Celulose, Orsa Florestal y Fundación Orsa, un total de ocho entrevistados. Los datos primarios fueron recolectados a través de entrevistas en profundidad y observaciones en las áreas operativas; los secundarios se obtuvieron a través del análisis de documentos y sitios web. Para analizar los datos recopilados se utilizaron las técnicas de análisis de contenido de entrevistas y documental, así como la metodología reflexiva. La fundamentación teórica consideró los siguientes temas: comportamiento organizacional, compromiso organizacional, gestión estratégica de personas y cultura organizacional. Los resultados mostraron la existencia de factores favorables y desfavorables en la gestión de personas de esa organización, que propician la creación de una cultura de desafíos en las relaciones entre las personas, permitiendo que los valores y la identidad organizacional sean compartidos y, principalmente, que el compromiso organizacional sea alcanzado.*

**Palabras-clave:** *Gestión Estratégica de Personas, Compromiso Organizacional, Estructura Organizacional Remota.*

## 1. INTRODUÇÃO

Encontram-se em discussão, de acordo com Mascarenhas (2008:3), as abordagens contingencial, universalista e cultural da gestão de pessoas, em que é sugerida “a necessidade de se repensar os modelos de gestão em termos da promoção do padrão de comportamento adequado às organizações, inseridas em cenários de competição que lhes impunham necessidades estruturais, estratégicas, gerenciais e culturais específicas.”

O que significa para uma empresa enfrentar situações em que cria ou adapta uma infraestrutura necessária à instalação das pessoas em dada região, distante dos grandes centros urbanos, para operar suas unidades lá instaladas? Quais os desafios encontrados na definição da gestão que se quer construir, considerando-se a visão, missão, objetivos e metas da organização?

Responder a essas questões implica compreender: a necessidade de escolha de estruturas, tecnologias e estratégias; o reconhecimento da relevância do compartilhamento da visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias; como obter comprometimento organizacional como fruto desse compartilhamento.

Os elementos fundamentais da estrutura organizacional, segundo Hitt, Miller e Colella (2007), envolvem: as características estruturais tangíveis que determinam a hierarquia de uma organização e as características de estruturação que estão ligadas às políticas e abordagens utilizadas para prescrever diretamente o comportamento de gerentes e de funcionários. Acresçam-se, ainda, situações desafiadoras de uma empresa com estrutura organizacional confinada e isolada, denominada estrutura organizacional remota.

Este artigo tem como principal objetivo investigar as peculiaridades da gestão estratégica de pessoas em uma empresa com estrutura organizacional remota. A questão de pesquisa para este caso foi enunciada do seguinte modo: quais as peculiaridades dos desafios na gestão estratégica de pessoas dentro do Grupo Orsa, especificamente na Jari Celulose, Orsa Florestal e Fundação Orsa?

## 2. BREVE FUNDAMENTO TEÓRICO

Este breve fundamento teórico objetiva subsidiar o roteiro de levantamento de campo, assim como a discussão dos resultados nele encontrados, em suas quatro categorias de análise: comportamento organizacional, comprometimento organizacional, gestão estratégica de pessoas e cultura organizacional. Faz-se necessário, entretanto, iniciar esta fundamentação com a busca de clarificação do conceito de organização, uma vez que esse é o nível proposto de análise deste artigo.

As organizações, segundo Hitt, Miller e Colella (2007), podem ser tomadas como conjuntos de indivíduos que formam um sistema coordenado de atividades especializadas, com a finalidade de alcançar determinados objetivos específicos ao longo de um determinado intervalo de tempo.

Complementarmente, Pereira (2004), ao mesmo tempo em que conceitua as organizações como sistemas de pessoas com caráter permanente e que visam realizar um propósito e contribuir para que essas pessoas tenham um modo de vida, sugere que elas desempenham, dessa forma, uma função social. Ambos esses conceitos são contemplados na pesquisa de campo deste artigo.

Do mesmo modo que o conceito de organizações necessita fazer parte deste breve fundamento, considera-se relevante apresentar o de estrutura organizacional, uma vez que a estrutura remota é considerada como critério de escolha para a pesquisa de campo deste artigo. Hitt, Miller e Colella (2007) designam como estrutura organizacional o sistema formal de funções de trabalho e relações de autoridade que influenciam o comportamento de uma organização.

Enunciado por Vasconcellos e Hemsley (2003), o conceito de estrutura organizacional, além de envolver os subsistemas de autoridade, de comunicação e de atividades, sugere que a decisão de descentralização da autoridade deve ser tomada considerando os efeitos tanto das decisões excessivamente centralizadas no topo da hierarquia quanto do excesso de descentralização.

Há, ainda, situações em que a empresa cria uma infraestrutura necessária à instalação das pessoas em uma dada região, distante dos grandes centros, para operar suas unidades lá instaladas. À estrutura organizacional (departamentalização e atribuições)

para gerenciar essa infraestrutura denomina-se estrutura organizacional remota.

Retomando-se as categorias de análise, e no que tange à primeira categoria, tem-se que o comportamento organizacional está no bojo das ações de indivíduos e grupos em um contexto organizacional. Considere-se, por sua vez, que a ação de administrar o comportamento organizacional implica desenvolver ações concentradas em conquistar, desenvolver e aplicar o conhecimento, as competências e as habilidades das pessoas.

É imprescindível que essa administração do comportamento organizacional atente para o pressuposto de Argyris (1993) de que é possível aprender novos comportamentos desde que os indivíduos desejem e se permitam fazê-lo.

Mas, o que é denominado comportamento organizacional neste artigo? Definido por Wagner III e Hollenbeck (2003:6), o

comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Enfoca comportamentos observáveis. Estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais menores. Busca facilitar o entendimento de processos grupais e organizacionais.

Neste artigo, os conceitos sobre comportamento foram utilizados para o entendimento dos processos organizacionais à luz principalmente do conceito de organizações apresentado por Pereira (2004). E, nesse contexto, cabe a perspectiva conceitual explicitada por Casado (2007:214). Ela concebe o comportamento organizacional como

o conjunto de conhecimentos sobre o homem e sua interação com as demais pessoas, com seu trabalho e com outros aspectos da vida organizacional, que ajudam no entendimento das questões humanas e que concorrem para o atendimento dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento pleno do potencial humano.

O comprometimento organizacional, segunda categoria de análise, é abordado neste artigo segundo dois sentidos, o filosófico e o psicológico, com vistas em privilegiar a sua contribuição para o enfoque comportamental desse constructo. Para o sentido filosófico, a base escolhida é, fundamentalmente, a obra de Abbagnano (2003), da qual, recorrendo-se à filosofia existencialista, pode-

se depreender que o comprometimento assume sentido de compromisso, decisão ou escolha. A ideia de que o envolvimento antecede ao ato de decidir ou escolher é trazida por Heidegger. Sartre vê, no engajamento, o nascimento do projeto fundamental que é a expressão da liberdade humana para agir.

A participação, o envolvimento e o comprometimento são vistos no estudo de Robbins (2002, 2005) como três atitudes crescentes. O autor chama a atenção para o fato de que um indivíduo só se envolve em seu trabalho quando participa ativamente dele, identifica-se psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si. Da mesma forma, o indivíduo só está apto a comprometer-se quando se identifica com uma organização e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização.

O pensamento dos filósofos aqui referenciados, também mostrado em Robbins, é reforçado pela Psicologia, na qual se pode apreender que o indivíduo que se considera a si mesmo claramente, e livremente assume a responsabilidade por seu próprio ser, revela-se, com nitidez, em importantes aspectos do seu comportamento. Sob essas condições, o comprometimento com os propósitos e o significado da vida é um dos mais importantes elementos de mudança de comportamento, como advoga Rogers (1977).

Esse autor alerta que, em um sentido psicológico, é fácil dar ao comprometimento significação demasiadamente superficial, como quando se imagina que a pessoa, por uma simples escolha consciente, compromete-se num ou noutro curso de ação. Ele atribui significado bem mais profundo ao comprometimento pessoal, afirmando que é uma direção orgânica total que envolve não só o espírito consciente, mas, igualmente, a direção de todo o organismo. Nesse sentido, para o autor o comprometimento é uma realização. É aquela espécie de direção, plena de propósito e de significado, que só gradualmente é empreendida pela pessoa que, intimamente, vive em relação com o que é a sua própria experiência – um relacionamento no qual suas tendências inconscientes são tão respeitadas quanto suas opções conscientes.

Um relacionamento, tal como descrito por Rogers, é formado por vínculos. Ressalte-se que, tanto para o indivíduo quanto para a organização, o

modo como esses vínculos são formados depende do contrato psicológico estabelecido entre ambos, conforme enfatizado por Handy (1978). Entretanto, para o estabelecimento de tal contrato, poucos atentam, na visão de Dessler (1996), para o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho de uma organização é sincronizar as suas metas com as de seus funcionários. Isso equivale a garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar também as metas da organização. Criar comprometimento significa forjar tal síntese, que por sua vez implica facilitar a gestão das pessoas na organização.

Essa categoria de análise ainda recebe respaldo de autores como Bastos *et al.* (2008:53), que assinalam que “há uma vertente que destaca a necessidade de trabalhar o comprometimento a partir de indicadores comportamentais ou de processos que vinculam o sujeito a um curso específico de ação”. De igual modo, recebe contribuição de Salancik (1977), que enumera três elementos fundamentais para gerar comprometimento – a volição, a visibilidade e a irreversibilidade das ações, uma vez que esses elementos estão na base do sentimento de responsabilidade para com o curso de ação escolhido.

A terceira categoria de análise trazida para este artigo é a gestão estratégica de pessoas, na qual são exigidos estilos de liderança mais apropriados à geração do comprometimento. Isso implica necessidade de mudança fundamental, substituindo-se a estratégia de controle, caracterizada pela relação de troca não duradoura entre líder e liderado, pela de comprometimento, caracterizada pela articulação da experiência e dos significados compartilhados, viabilizando assim determinados modos de ação.

Essa exigência por tais estilos representa os desafios da evolução do conceito de gestão de pessoas, segundo Albuquerque (1999). Para esse autor, a mudança da estratégia de controle para a estratégia do comprometimento sugere, em última instância, uma deliberação de mudança no nível comportamental nas organizações.

Por sua vez, Walton (1997) deixa claro que a estratégia de controle apresenta políticas que pouco

consideram a voz do funcionário e representa um modelo de baixo comprometimento desse funcionário; a de comprometimento prevê mudanças nas responsabilidades individuais à medida que as condições mudem e as equipes, não os indivíduos, sejam as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho.

A gestão de pessoas pode ser conceituada como a mobilização, a orientação, o direcionamento e a administração do fator humano no ambiente organizacional, de acordo com Mascarenhas (2008). O autor alerta para cuidados na compreensão das diversas definições da natureza da função de gestão de pessoas, ao se lidar com essa conceituação, incluindo as diversas maneiras pelas quais a gestão de pessoas acontece em diferentes contextos.

Entre tais cuidados, a necessidade de despender tempo e energia no estudo e na compreensão do comportamento organizacional para obter melhor entendimento da aplicação das ferramentas de gestão de pessoas é enfatizada por Casado (2007:213), que reitera que “os fundamentos conceituais das ações de gestão de pessoas têm suas raízes no estudo sobre comportamento humano nas organizações.”

Do mesmo modo, é ressaltado por Albuquerque (2002) que, para a formulação da estratégia de gestão de pessoas, interessa aprofundar os aspectos relativos às dimensões humanas, ou seja, a cultura e as pessoas, e investigar como a interação dessas pessoas com a estrutura e com o sistema pode contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

A quarta categoria de análise diz respeito à cultura organizacional. Kinicki e Kreitner (2006:42) a definem como “o conjunto de pressupostos implícitos, partilhados, subentendidos, que um grupo possui e que determina como ele percebe, pensa e reage a seus vários ambientes.” Para Hitt, Miller e Colella (2007), a cultura organizacional envolve valores e normas compartilhados por funcionários e gerentes, que influenciam o comportamento em uma organização. Fleury e Fleury (1997) advogam que uma forte cultura pressupõe o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais.

Desse diálogo com autores é possível depreender que, por meio das funções da cultura organizacional, como imprimir uma identidade



organizacional, facilitar o compromisso coletivo, ajudar os integrantes da organização a compreender o que os cerca e promover a estabilidade do sistema social, é possível forjar a síntese que conduz ao comprometimento das pessoas dentro de uma estrutura organizacional.

A responsabilidade por sedimentar e reforçar a cultura está associada, também, ao tipo de estrutura organizacional, segundo Schein (1987). Se a estrutura é centralizada, reflete a crença de que somente o líder pode determinar o que é melhor; se é descentralizada, reflete a crença na iniciativa individual e na responsabilidade compartilhada.

### **3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

Em sua primeira fase, esta pesquisa realizou um levantamento bibliográfico e, a partir desse ponto, foram construídos os roteiros de entrevista e observação, com base na fundamentação teórica pertinente ao objetivo e ao problema de pesquisa. O nível proposto de análise é o organizacional. Como critério de escolha do universo, tomou-se por base a estrutura organizacional remota. O Grupo Orsa – aqui tido como unidade de análise –, especificamente a Jari Celulose, a Orsa Florestal e a Fundação Orsa, opera com estrutura considerada remota, confinada e isolada, localizada em Monte Dourado, distando 95 km ao sul da Linha do Equador. Monte Dourado é distrito do município de Almeirim, Pará, situado às margens do rio Amazonas. Toda a infraestrutura para a produção de celulose foi implantada na região. O acesso à empresa é possível pelo aeroporto próprio ou pelo rio Jari.

Escolheu-se o estudo de caso porque é uma estratégia de pesquisa apropriada, de acordo com Yin (2005), por: não exigir controle sobre eventos comportamentais; focalizar acontecimentos contemporâneos; acrescentar fontes de evidências, como entrevistas de pessoas envolvidas nos acontecimentos que estão sendo estudados; realizar observação desses acontecimentos, documentos e artefatos; possibilitar a investigação de um fenômeno e de seus conteúdos da vida real quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto ainda não estão claramente evidentes; ser abrangente e incluir estudos tanto de caso único quanto de múltiplos casos; colocar mais ênfase em uma

análise contextual completa de poucos fatos ou condições e de suas inter-relações (COOPER; SCHINDLER, 2003); poder ser realizada, dependendo da técnica utilizada na coleta, análise e interpretação dos dados, de acordo com Eisenhard (1989).

Na segunda fase realizou-se um levantamento de campo com vistas em responder à questão de pesquisa, por meio de entrevistas em profundidade envolvendo um grupo constituído de diretores, gerentes, profissionais de RH, supervisores e coordenadores, num total de oito entrevistados. Para tanto, utilizaram-se os instrumentos formulados na primeira fase, assim como realizou-se uma pesquisa documental por meio de documentos fornecidos pela empresa e em seus *sites*. Foram feitas observações sistemáticas nas áreas operacionais e assistemáticas em visitas aos locais das entrevistas.

Para tratamento dos dados, utilizaram-se a análise de conteúdo e a metodologia reflexiva. Selltiz, Wrightsman e Cook (2005) enfatizam que as análises de conteúdo são realizadas com base em alguns critérios: as categorias de análise, usadas para a classificação do conteúdo, são clara e explicitamente definidas, de modo que outros indivíduos possam aplicá-las ao mesmo conteúdo, com vistas na verificação de suas conclusões; o pesquisador não pode selecionar e descrever apenas o que lhe parece interessante, mas metodicamente todo o material significativo de sua amostra; algum processamento quantitativo é utilizado, para conseguir uma medida da importância e da apreensão, no material, das várias ideias encontradas e permitir comparação com outras amostras de material.

Na metodologia reflexiva todas as referências para dados empíricos são resultado de interpretação e reflexão (VERGARA, 2005). A autora enfatiza que, na metodologia reflexiva, a fundamentação teórica e a coleta de dados empíricos caminham conjuntamente. Nesta pesquisa, a análise de conteúdo das entrevistas apoiou-se, predominantemente, em procedimentos interpretativos.

A metodologia reflexiva foi utilizada para a interpretação dos dados empíricos oriundos das entrevistas e observações, bem como para a interpretação dos pressupostos teóricos que respaldaram a pesquisa empírica. Também foi utilizada a análise documental das especificidades

de cada uma das três unidades do Grupo, contextualizadas a seguir.

A Jari Celulose, no desenvolvimento de seus processos florestais, tem como política “atender a demanda por seus produtos, utilizando tecnologias que assegurem qualidade, produtividade e competitividade em harmonia com o meio ambiente”.

A gestão ambiental da empresa está voltada, entre outras coisas, para “identificar e minimizar os impactos ambientais adversos decorrentes de suas atividades e de seus produtos e no desenvolvimento de novas tecnologias aliadas com a prevenção da poluição, contempladas nos objetivos e metas ambientais”.

A empresa domina a tecnologia de cultivo de eucaliptos em região equatorial e, ao longo das três últimas décadas, desenvolveu pesquisas intensivas nas quais diversas espécies foram testadas. Essas pesquisas geraram um conhecimento estratégico valioso sobre as espécies que melhor se adaptam à região amazônica, viabilizando a utilização exclusivamente do eucalipto como fonte de matéria-prima para a produção de celulose nessa região.

As mudas da Jari são produzidas em um viveiro próprio, com capacidade de produção de doze milhões de mudas. Com o objetivo de estar sempre atualizada tecnologicamente, a Jari Celulose mantém projetos de pesquisa e desenvolvimento em conjunto com universidades e instituições de pesquisas do Brasil e do Exterior.

Para coordenar e centralizar a atuação do Grupo Orsa na área social, foi criada, em 1994, a Fundação Orsa, uma instituição sem fins lucrativos que desenvolve programas nas áreas de educação, saúde, promoção social, voluntariado e meio ambiente, focados em sua missão de “promover a formação integral da criança e do adolescente em situação de risco pessoal e social nas áreas de educação, saúde e promoção social”.

Com a aquisição da Jari Celulose pelo Grupo Orsa, em fevereiro de 2000, a Fundação Orsa instalou uma nova unidade no norte do País, em Monte Dourado, entre os Estados do Amapá e do Pará. Essa unidade recebe 1% do faturamento anual da Jari, caracterizado como recurso semente. Atualmente, a Fundação foca suas ações também no fortalecimento de políticas públicas e no desenvolvimento sustentável de territórios, por meio

de um modelo que integra ações ligadas aos âmbitos produtivo, social, ambiental e humano.

O modelo de atuação em rede envolve colaboradores, clientes e comunidades locais, além de universidades, órgãos governamentais, empresas e a sociedade civil organizada. Na unidade remota, isolada e confinada de Monte Dourado, a Fundação atende crianças, adolescentes e adultos das localidades de Laranjal do Jari, Vitória do Jari, Vila do Panalto e Almeirim.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Aqui são retomadas as quatro categorias de análise desta pesquisa, para proceder-se à apresentação dos resultados da análise de conteúdo das oito entrevistas realizadas na Jari Celulose, Orsa Florestal e Fundação Orsa.

As unidades de codificação, representadas por palavras-tema e respaldadas por palavras-chave ou frases-chave, foram extraídas de segmentos do conteúdo das entrevistas, constituídos de significação para o objetivo da pesquisa.

No que diz respeito à categoria de análise comportamento organizacional, os entrevistados apresentam, de acordo com o Quadro 1, destaques para os seguintes pontos: troca de *feedback*; interações entre os integrantes dos diversos escalões; abertura para a ocorrência de debates entre chefias; ocorrência de comunicações interpessoais entre as áreas; ocorrência de tomada de decisões em grupo; comportamento intergrupar favorecendo o trabalho em equipe.

Como pontos que requerem mais atenção, os entrevistados fizeram referência à expressão de emoções e ao encorajamento para debates entre os integrantes de outros escalões.

Nos segmentos do conteúdo das entrevistas são encontrados dados que podem ajudar no entendimento desses pontos, assim como reforçar os pontos favoráveis destacados. Atente-se, por exemplo, aos significados de: “risco de alta rotatividade”; “as unidades – Jari Celulose, Orsa Florestal e Fundação Orsa no Jari – estão atravessando um período difícil e muito delicado de como lidar com os comportamentos.”

Relembre-se ainda que “as ações das pessoas se refletem rapidamente dentro e fora da empresa, por causa da convivência próxima. Isso pode ser

positivo ou negativo”. Como capitalizar as influências positivas e minimizar as negativas?

**Quadro 1: Categoria de Análise: Comportamento Organizacional**  
**Percepção da contribuição dos indivíduos, dos grupos e da estrutura**

Unidade de Codificação Palavras-tema	Palavras-chave ou Frases-chave	Contagem	
		Presença	Ausência
1. <i>Feedback</i>	Estímulo gerado em todos os níveis; Evidência em todos os níveis.	05 08	03 -
2. Interações	Integrantes dos diversos escalões.	07	01
3. Abertura	Encorajamento para debates em todos os níveis; Ocorrência de debates entre chefias.	04 08	04 -
4. Comunicações interpessoais	Ocorrência entre as áreas.	07	01
5. Emoções	Possibilidade de expressão.	05	03
6. Pensar, sentir e agir	Evidência de interface.	07	01
7. Tomada de decisão	Ocorrência em grupo.	07	01
8. Comportamento intergrupar	Favorecendo o trabalho em equipe.	06	02
<b>Segmentos do conteúdo das entrevistas</b>			
<p>“As pessoas, individualmente e em grupos, impactam a empresa de duas maneiras: apresentando resultados elevados de produção e constantemente mostrando o risco de alta rotatividade.”</p> <p>“A empresa apresenta estrutura que atrai mais as pessoas em início de carreira.”</p> <p>“A participação das pessoas da empresa em eventos sociais e em treinamentos abertos para pessoas que não têm oportunidade é um marco a ser registrado.”</p> <p>“As ações das pessoas se refletem rapidamente dentro e fora da empresa, por causa da convivência próxima. Isso pode ser positivo ou negativo.”</p> <p>“As pessoas são produtivas, mas estão exigentes para que as condições voltem a ser como antes.”</p> <p>“As unidades – Jari Celulose, Orsa Florestal e Fundação Orsa no Jari – estão atravessando um período difícil e muito delicado de como lidar com os comportamentos.”</p>			

Fonte: os Autores, com base nos dados da pesquisa.

No que tange à categoria de análise comprometimento organizacional, os entrevistados reforçam, conforme apresentado no Quadro 2, destaques para os seguintes pontos: estímulo ao engajamento das pessoas nos objetivos e metas organizacionais; cooperação entre os mesmos níveis hierárquicos; estímulo à atitude de comprometimento (identificação) do empregado com os objetivos organizacionais.

Destaquem-se, por outro lado, os pontos que requerem mais atenção, na visão dos entrevistados: ocorrência de comunicação das expectativas das unidades sobre o empregado e estímulo dado às

pessoas para despendarem esforços e permanecerem nessas unidades.

Nos segmentos do conteúdo das entrevistas são encontrados dados que atestam a existência de fatores ligados ao modo como as pessoas naturalmente se engajam e, ao mesmo tempo, de pontos que exigem cuidado por parte da organização. Reforçando o ponto destacado sobre a identificação do empregado com os objetivos organizacionais, tem-se: “O apoio recebido é retribuído pelo empenho no alcance dos objetivos.” Dentre os que exigem cuidados, destacam-se: “O orgulho pela organização está embotado para alguns



e é sempre presente nos antigos, aqueles que fizeram carreira dentro dessas unidades remotas”. Na segunda parte dessa oração encontra-se uma informação relevante, talvez possível de ser usada, por exemplo, como uma estratégia de recepção para os que chegam: “Aqui, as pessoas são mais

comprometidas, quando gostam de morar em estruturas isoladas e criar os filhos com mais liberdade”. Essa afirmação poderia conter uma informação passível de ser utilizada na etapa do recrutamento?

**Quadro 2: Categoria de Análise: Comprometimento Organizacional**  
**Percepção do orgulho e do empenho dos indivíduos em favor da empresa**

Unidade de Codificação Palavras-tema	Palavras-chave ou Frases-chave	Contagem	
		Presença	Ausência
1. Participação	Estímulo à atitude de participação do empregado.	06	02
2. Envolvimento	Estímulo à atitude de envolvimento do empregado com os objetivos organizacionais.	05	03
3. Comprometimento	Estímulo à atitude de comprometimento (identificação) do empregado com os objetivos organizacionais.	07	01
4. Expectativas	Possibilidade de o empregado comunicar expectativas em relação às unidades; Ocorrência de comunicação das expectativas das unidades em relação ao empregado.	05	03
		03	05
5. Responsabilidades	Estímulo para o empregado assumir responsabilidades por suas ações.	07	01
6. Engajamento	Estímulo ao engajamento das pessoas nos objetivos e metas organizacionais.	08	-
7. Características das unidades	Estimula as pessoas a despender esforços para nela permanecerem.	03	05
8. Cooperação	Estímulo à atitude de cooperação; Evidência de cooperação entre os mesmos níveis.	04	04
		08	-
<b>Segmentos do conteúdo das entrevistas</b>			
<p>“O orgulho é demonstrado pelo fato de trabalhar em um grupo do porte ORSA.”</p> <p>“Há muito comprometimento de todos que se adaptam às peculiaridades desta empresa.”</p> <p>“O orgulho é expresso mais pelos funcionários antigos. O empenho é visível com os resultados de produção.”</p> <p>“Aqui, as pessoas são mais comprometidas, quando gostam de morar em estruturas isoladas e criar os filhos com mais liberdade.”</p> <p>“O orgulho de trabalhar em um grande grupo é alto.”</p> <p>“O apoio recebido é retribuído pelo empenho no alcance dos objetivos.”</p> <p>“O orgulho pela organização está embotado para alguns e é sempre presente nos antigos, aqueles que fizeram carreira dentro dessas unidades remotas.”</p>			

Fonte: os Autores, com base nos dados da pesquisa.

No que se refere à categoria de análise gestão estratégica de pessoas, os entrevistados apresentam, conforme mostrado no Quadro 3, destaques para os seguintes pontos: valorização do trabalho; demonstração de estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional na própria organização; reconhecimento de que as pessoas são capazes de desenvolvimento, confiança e colaboração.

Salientem-se, no entanto, os pontos que requerem mais atenção, na visão dos entrevistados: características organizacionais das unidades voltadas para atrair e reter pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições

favoráveis à manutenção da motivação individual para o trabalho; valorização de opiniões e descobertas sobre a maneira de obter resultados.

Nos segmentos do conteúdo das entrevistas são encontrados dados que indicam a necessidade de atenção às peculiaridades da estrutura remota, no que tange às políticas e práticas de gestão de pessoas, a exemplo de: “A decisão unificada da corporação nas práticas de gestão de pessoas em nossas unidades remotas não pode funcionar bem, pois essas unidades têm suas peculiaridades, que precisam ser tratadas como tais”.

**Quadro 3: Categoria de Análise: Gestão Estratégica de Pessoas**  
**Percepção da adoção de novas práticas de gestão na empresa**

Unidade de Codificação Palavras-tema	Palavras-chave ou Frases-chave	Contagem	
		Presença	Ausência
1. Valorização	Evidência da valorização de opiniões e descobertas sobre a maneira de obter resultados; Evidência da valorização do trabalho.	03 07	05 01
2. Aprendizagem / Reaprendizagem	Reconhecimento da necessidade de aprendizagem/reaprendizagem do trabalho.	05	03
3. Desenvolvimento	Demonstração do estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional na própria organização.	07	01
4. Incentivos	Disponibilização de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe.	06	02
5. Reconhecimento	As pessoas são capazes de: desenvolvimento, confiança e colaboração.	07	01
6. Características organizacionais das unidades	Atrair e reter pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho.	02	06
7. Criação de condições de trabalho nas unidades	Favoráveis à manutenção da motivação individual para o trabalho;	03	05
	Favoráveis à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais.	05	03
<b>Segmentos do conteúdo das entrevistas</b>			
<p>“As práticas de gestão de pessoas estão centralizadas na corporação.”</p> <p>“Para as especificidades da região são oferecidos incentivos financeiros, incluindo a residência montada, água e luz incluídas.”</p> <p>“Existem projetos internos para as ações de desenvolvimento e participação em programas externos vinculados a algumas universidades.”</p> <p>“Como o grupo dispõe de uma boa estrutura corporativa, temos sempre contato com o que está sendo praticado nos grandes centros e não nos sentimos isolados apesar de estarmos em localidade remota.”</p> <p>“As adaptações para a localidade ficam com a sensibilidade dos gestores.”</p> <p>“A decisão unificada da corporação nas práticas de gestão de pessoas em nossas unidades remotas não pode funcionar bem, pois essas unidades têm suas peculiaridades que precisam ser tratadas como tais.”</p>			

Fonte: os Autores, com base nos dados da pesquisa.

No que se refere à categoria de análise cultura organizacional, os entrevistados, conforme apresentado no Quadro 4, destacam os seguintes pontos: as ausências na unidade de codificação 1 – estrutura organizacional, com as frases-chave “valorizando somente o que a liderança determina” e “valorizando o poder concentrado na liderança”, as quais podem denotar flexibilidade e falta de centralização, resultando em percepção positiva dos entrevistados. Do mesmo modo, nessa mesma unidade de codificação, as presenças nas frases-chave “valorizando a responsabilidade compartilhada” e “valorizando a iniciativa individual” apresentam-se como confirmatórias do significado das ausências salientadas.

Ressaltem-se, entretanto, os pontos que requerem mais atenção, na visão dos entrevistados: preocupação em saber como está sendo percebido o

seu processo de comunicação formal e informal; comunicação e/ou constatação, pelos empregados, de coerência entre os valores e o sistema de gestão dessas unidades. Esses dados podem indicar percepções desfavoráveis.

Por outro lado, a comunicação dos acontecimentos críticos que marcam a história das unidades, a demonstração dos valores pelos quais se regem as unidades e a criação das condições de adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da organização e ao seu contexto de atuação nessas unidades remotas voltam a indicar possibilidades de percepções mais favoráveis.

Nos segmentos do conteúdo das entrevistas são encontrados dados que sugerem cautela, outros que indicam incorporação de responsabilidades e, ainda, alguns que requerem mais atenção.

**Quadro 4: Categoria de Análise: Cultura Organizacional**  
**Percepção da visão, filosofia de atuação, missão e valores na empresa**

Unidade de Codificação Palavras-tema	Palavras-chave ou Frases-chave	Contagem	
		Presença	Ausência
1. Estrutura organizacional	Valorizando somente o que a liderança determina; Valorizando a iniciativa individual; Valorizando o poder concentrado na liderança; Valorizando a responsabilidade compartilhada.	02 07 02 07	06 01 06 01
2. Comunicação	Do que é esperado do desempenho das pessoas; Dos acontecimentos críticos que marcam a história das unidades; Preocupação em saber como está sendo percebido o seu processo de comunicação formal e informal.	05 06 04	03 02 04
3. Missão organizacional	Demonstração da preocupação em saber como está sendo compreendida sua missão.	03	05
4. Valores	Demonstração dos valores pelos quais se regem as unidades; Comunicação e/ou constatação, pelos empregados, da coerência entre os valores e o sistema de gestão das unidades.	06 03	02 05
5. Políticas	Criação das condições de adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da organização e ao seu contexto de atuação nessas unidades remotas.	06	02
<b>Segmentos do conteúdo das entrevistas</b>			
“A integração entre a empresa e a comunidade é um ponto que sempre precisa ser tratado com cuidado.”			
“O processo de lembrar a cultura da unidade é continuamente feito pelos gestores.”			

“As pessoas comprometem-se com a cultura de responsabilidade econômica, social e ambiental.”

“O movimento corporativo muitas vezes é compreendido pelos funcionários como inadequado para a empresa.”

“É grande a diferença percebida entre os níveis hierárquicos na compreensão da visão, filosofia de atuação, missão e valores da empresa.”

“Os funcionários antigos e comprometidos têm feito o esforço de repassar o que eles têm e o que os faz acreditar na empresa para os novos.”

Fonte: os Autores, com base nos dados da pesquisa.

Observe-se que, nas quatro categorias de análise, foram destacados pontos que denotam uma visão favorável dos entrevistados. Do mesmo modo, foram apresentados os passíveis de melhorias, ou, ainda, aqueles que levam a uma visão desfavorável em cada uma dessas categorias e, como tal, exigem reflexões e diálogos.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto, o problema de pesquisa é resgatado e os resultados obtidos são confrontados com as teorias. A resposta à questão de quais as peculiaridades dos desafios na gestão estratégica de pessoas do Grupo Orsa, especificamente na Jari Celulose, Orsa Florestal e Fundação Orsa, é apresentada nos parágrafos subsequentes.

Relembre-se que o conceito de organizações, adotado de Pereira (2004) na fundamentação teórica deste artigo, é o de sistemas de pessoas com caráter permanente que visa realizar um propósito e contribuir para que essas pessoas tenham um modo de vida, desempenhando, dessa forma, uma função social. Um registro obtido com os entrevistados trata da atenção dispensada pela empresa aos problemas de adaptação das pessoas que chegam de fora da região.

Os resultados mostram que, por se tratar de uma realidade ímpar, de localização remota, isolada e confinada, há clareza de que é preciso oferecer aos funcionários o bem-estar integral no trabalho, na família e na comunidade. Assim, promovem-se eventos sociais que propiciam, aos funcionários e suas famílias, momentos de integração, esporte, diversão e lazer, além de incentivar-se a responsabilidade social, um exercício praticado voluntariamente pelos funcionários, com a finalidade de contribuir com o desenvolvimento das pessoas e a melhoria na qualidade de vida.

Retomando-se a primeira categoria, tem-se que o comportamento organizacional está no bojo das ações de indivíduos e grupos em um contexto organizacional, e que a ação de administrar o comportamento organizacional implica desenvolver ações concentradas em conquistar, desenvolver e aplicar os conhecimentos, as competências e as habilidades das pessoas. Não obstante a atenção da organização com esses aspectos, a pesquisa mostra que a Jari atrai jovens que, muitas vezes, têm dificuldades de adaptação às peculiaridades da região. Há, ainda, os que se adaptam e correm o risco de afastamento, em virtude de inadaptação da família.

Ressalte-se a forma como Casado (2007:214) concebe o comportamento organizacional:

[...] o conjunto de conhecimentos sobre o homem e sua interação com as demais pessoas, com seu trabalho e com outros aspectos da vida organizacional, que ajudam no entendimento das questões humanas e que concorrem para o atendimento dos objetivos organizacionais e para o desenvolvimento pleno do potencial humano.

É reconhecido que essas unidades estudadas investem em oportunidades de crescimento profissional dos seus funcionários por intermédio do estímulo à educação. Por sua vez, esses funcionários contribuem com seus conhecimentos, suas capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a empresa e a corporação.

No entanto, as práticas por vezes não facilitam a retenção de pessoas na região por mais de três ou quatro anos, e isso dificulta resolver conflitos inerentes às especificidades dessa estrutura remota. As pessoas participam dos programas internos e externos e, muitas vezes, sentem-se estimuladas a fazer outras coisas, quer no mercado, quer nas universidades. Segundo os entrevistados, isso reduz a possibilidade de retenção desses talentos na

empresa. Por mais que a intenção da corporação seja fazer o melhor, os entrevistados afirmam que a cultura de autonomia para essas unidades remotas é vista como passível de melhorias.

Com relação à segunda categoria de análise, observe-se que Robbins (2002, 2005) chama a atenção para o fato de que um indivíduo se envolve em seu trabalho somente quando participa ativamente dele, identifica-se psicologicamente com ele e considera o seu desempenho como algo valioso para si. Um dado unânime obtido das entrevistas é que a Jari está passando por um momento delicado, em virtude das mudanças na gestão de pessoas ocorridas com a sua aquisição pelo Grupo Orsa. Algumas práticas consideradas paternalistas estão sendo revistas e, apesar dessas dificuldades, os resultados operacionais se mantêm elevados.

Para os entrevistados, a premissa que envolve tal empenho é a de que ele ocorre em prol da satisfação própria de cada pessoa em fazer o seu trabalho bem feito, mais do que propriamente em prol da organização, a ponto de atribuírem-lhe o mérito da obtenção do comprometimento. Entretanto, Robbins afirma também que o indivíduo só está apto a se comprometer quando se identifica com a organização e com os seus objetivos e deseja manter-se parte dessa organização. Por outro lado, Salancik (1977) enumera três elementos fundamentais que geram comprometimento: a volição, a visibilidade e a irreversibilidade das ações, uma vez que esses elementos estão na base do sentimento de responsabilidade para com o curso de ação escolhido.

Quais os desafios encontrados na definição da gestão que se quer construir, considerando-se a visão, a missão, os objetivos e as metas da organização nestas circunstâncias? Não obstante as dificuldades, as pessoas entrevistadas, principalmente as mais antigas, expressam orgulho de estar na empresa e na região. Os dados das entrevistas mostram que a questão do orgulho está vinculada à satisfação pessoal em fazer bem feito e que os resultados operacionais têm se mantido elevados nas três unidades.

Retornando à terceira categoria de análise, saliente-se o que é ressaltado por Albuquerque (2002) para a formulação da estratégia de gestão de pessoas: o interesse em aprofundar os aspectos relativos às dimensões humanas, ou seja, a cultura e

as pessoas, e a percepção de como a interação dessas pessoas com a estrutura e com o sistema pode contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização. As peculiaridades dessas unidades pesquisadas exigem ações de gestão de pessoas que reflitam, muito rapidamente, a realidade de reconhecimento e valorização das pessoas.

De acordo com os dados da pesquisa, há uma grande rotatividade de gestores, o que acarreta dificuldades adicionais na forma de gestão. Os entrevistados consideram que as mudanças na estrutura, oriundas das diretrizes do grupo Orsa, não facilitam a gestão das pessoas que colaboram nessas unidades. Com relação a os gestores ficarem em São Paulo, é salientada a perda de comunicação com a hierarquia, o que aumenta a distância e diminui a velocidade de resolução dos problemas remotos. Os entrevistados salientam que as especificidades dessa estrutura precisam ser compreendidas por esses gestores, para que eles possam atuar como facilitadores. Consideram, entretanto, que isso ainda não é possível, em razão dessa distância.

É ainda considerado pelos entrevistados que a empresa dispõe de moderna tecnologia de gestão de pessoas, que consiste em vários processos, como planejamento e realização de seleção, admissão, integração, administração de cargos e salários, incentivos e benefícios, monitoramento, segurança e medicina do trabalho, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Dentre as principais ações de investimento na gestão de pessoas, destacam-se as voltadas para o conhecimento e a educação, desde a educação escolar básica ou o curso técnico, até a especialização para profissionais graduados.

A Jari mantém vínculo com a Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Pará, para a promoção da saúde e o atendimento das necessidades da comunidade. Não obstante isso, a estrutura de assistência médica passa por um momento de grande dificuldade, até certo ponto crítica. O hospital local não atende a todas as demandas, e a estrutura com deslocamentos em UTI aérea é muito dispendiosa. Isso contribui, também, para a insegurança das pessoas em se manter na unidade. O quadro reduzido de pessoal agrava o cansaço físico e mental. Por outro lado, esses entrevistados reafirmam que o alto empenho vem da



automotivação das pessoas, que sentem orgulho pelo trabalho engenhoso que realizam.

Segundo a Orsa Florestal, os dados da entrevista mostram que, para a implantação em escala comercial de toda a tecnologia que vem sendo desenvolvida na Jari, tem sido estratégica a preocupação com treinamento e reciclagem dos recursos humanos próprios e das empresas prestadoras de serviços, com vistas na formação da base de competitividade sustentável. A empresa tem vivido o problema de alta rotatividade da mão de obra no nível operacional, atribuída à baixa qualificação das pessoas, o que torna necessário recrutar trabalhadores fora da região, com o mesmo risco de dificuldades de adaptação dos candidatos e dos seus familiares. No nível gerencial, as pessoas são, naturalmente, recrutadas fora, em vários grandes centros urbanos do País.

Ressalte-se que, na quarta categoria de análise, a responsabilidade por sedimentar e reforçar a cultura está associada, também, ao tipo de estrutura organizacional, segundo Schein (1987). Saliente-se que, se a estrutura é centralizada, reflete a crença de que somente o líder pode determinar o que é melhor; se é descentralizada, reflete uma crença na iniciativa individual e na responsabilidade compartilhada. Observa-se, na Jari, a demanda dos entrevistados pela presença dos gestores. Os projetos da Fundação, em Monte Dourado, buscam, no engajamento da comunidade, a construção de um sentimento participativo em prol da solução de problemas coletivos. A natureza do trabalho dessa Fundação é, por si só, tida como uma especificidade, dentre outras, inerente à estrutura remota. Tal especificidade conta com a essência da natureza das pessoas que se engajam na missão da Fundação e demanda uma cultura descentralizada.

No campo educacional, há o Projeto Reciclando na Escola, uma iniciativa do Grupo Orsa, um conglomerado empresarial de capital 100% brasileiro cujas principais organizações são a Orsa Celulose, Papel e Embalagens; a Fundação Orsa; a Jari Celulose e a Orsa Florestal. Esse projeto conta com a colaboração de cerca de 122 mil alunos provenientes de 187 escolas de 17 cidades onde atuam as organizações do Grupo Orsa (a Orsa Celulose, a Jari Celulose e a Fundação Orsa). Tal iniciativa visa incentivar a educação e a preservação do meio ambiente, por meio da conscientização de professores, crianças e adolescentes sobre a

importância da coleta seletiva de lixo. Modelo de conscientização com responsabilidade, o projeto converte materiais recicláveis em pontos que valem prêmios.

O trabalho começa com a realização de oficinas e palestras nas escolas. Voluntários do Grupo Orsa apresentam os benefícios da reciclagem e salientam a importância da separação correta dos diferentes materiais recicláveis. O projeto já contribuiu para minimizar o impacto do lixo no meio ambiente e pode ser considerado uma tarefa de todos, de acordo com os dados da pesquisa. A participação e o comprometimento efetivo das indústrias operantes na região constituem uma sólida parceria que garante bons resultados para todos. As indústrias podem “apadrinhar” as escolas, destinando todo o lixo reciclável, já separado por seus colaboradores, para suas “afilhadas”. Essa iniciativa garante o crédito de pontos para as escolas e a conquista de prêmios. Muito mais que um projeto de reciclagem, ele é considerado uma atitude cidadã.

No campo da saúde, considerando que muitas doenças podem ser evitadas com hábitos saudáveis e alguns cuidados com higiene, a Fundação Orsa cuida de informar à comunidade escolar como evitar diversos tipos de doenças. Para tanto, são desenvolvidas oficinas educativas sobre saúde bucal, tabagismo, doenças sexualmente transmissíveis, saneamento básico, correção postural e nutrição, com distribuição de materiais educativos como cartilhas e *folders* explicativos. Colaboradores da Fundação fazem demonstrações de práticas de atividades físicas que podem prevenir problemas de postura, como a utilização de bicicleta ergométrica e esteira. Essas atividades contam com o apoio das empresas e instituições Jari Celulose, Fundação Vale do Jari (FUNVALE), CADAM S.A., Agrominas, Colégio Positivo, Escola Municipal de Monte Dourado, Clube Jariloca, e do comércio local.

No campo educacional-cultural, desde 2004 as ações do projeto Escola de Música no Jari, idealizado pelo RH e pelo Voluntariado do Grupo Orsa, promovem a extensão do ensino musical aos moradores de Monte Dourado, como forma de incentivar o desenvolvimento cultural e promover a inclusão social de crianças, jovens e adultos. Isso ocorre por meio da educação musical, difusão da linguagem musical e realização de cursos livres de instrumentos musicais, tais como flauta doce,

teclado, violão, entre outros, além do estímulo à formação e ao aperfeiçoamento em canto. O Projeto Escola de Música no Jari firmou um convênio entre Fundação Orsa e Fundação Carlos Gomes, esta última situada em Belém, para o apoio no fornecimento de material didático, instrutores e instrumentos. A Escola de Música também firmou um convênio com a Escola Municipal de Monte Dourado. Desde 2006 a Jari Celulose voltou a contribuir para a aquisição dos instrumentos e, atualmente, o Conselho de Voluntariado Corporativo coordena esse projeto. Uma inovação dessa ação social é a existência de oficinas, nas quais participam voluntários que desenvolvem trabalhos direcionados também às artes plásticas, teatro e dança.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enfrentar situações em que a empresa cria ou adapta uma infraestrutura necessária à instalação de pessoas em dada região, distante dos grandes centros urbanos, para operar suas unidades lá instaladas, significa buscar compreender as especificidades regionais, além das características individuais dessas pessoas que para lá se deslocam.

Este artigo teve como principal objetivo investigar as peculiaridades da gestão estratégica de pessoas no Grupo Orsa, especificamente na Jari Celulose, Orsa Florestal e Fundação Orsa, localizadas na região remota de Monte Dourado.

A questão de pesquisa sobre as peculiaridades dos desafios na gestão estratégica de pessoas nessas unidades foi respondida nas quatro categorias de análise, em que foram destacados pontos que denotam tanto uma visão favorável quanto uma visão desfavorável dessas peculiaridades. Essa resposta foi examinada na discussão dos resultados, ponto em que a questão de pesquisa foi resgatada e os resultados obtidos foram confrontados com as teorias, travando-se um breve diálogo teórico-empírico.

Os resultados desta pesquisa, portanto, mostram a existência de fatores favoráveis e desfavoráveis na gestão de pessoas dessa organização, os quais propiciam a criação de uma cultura de desafios nas relações entre as pessoas, permitindo que os valores e a identidade organizacional sejam compartilhados e, sobretudo, que o comprometimento organizacional seja alcançado.

Relembre-se que, muito embora os resultados aqui encontrados não possam ser generalizados, acredita-se na possibilidade de abertura de caminhos para novas investigações em estruturas similares, distantes dos grandes centros urbanos.

Considere-se, também, a possibilidade de ampliar a investigação no próprio Grupo Orsa, comparando-se estes resultados com as unidades semirremotas e as não remotas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, N. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

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.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) *et al. As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ARGYRIS, C. *Knowledge for action*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1993.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

CASADO, T. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: SANTOS, R. C. (Org.). *Manual de gestão empresarial – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras*. São Paulo: Editora Atlas, 2007. p. 212-233.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DESSLER, G. *Conquistando comprometimento – como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1996.

- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- FUNDAÇÃO ORSA. Disponível em: <www.fundacaoorsa.org.br>. Acessos em: Nov. 2007 e Fev. 2009.
- HANDY, C. B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1978.
- HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- JARI CELULOSE. Disponível em: <www.jari.com.br>. Acessos em: Nov. 2007 e Fev. 2009.
- KINICKI, A.; KREITNER, R. *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- PEREIRA, O. G. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2005.
- ROGERS, C. R. *Sobre o poder pessoal*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 1977.
- SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B. M.; SALANCIK, G. R. (Eds.) *New direction in organizational behavior*. Chicago: St.Clair, 1977. p. 1-54.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Medidas na pesquisa social. São Paulo: EPU, 2005. v. 2.
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. *Estrutura das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- WALTON, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. p. 95-112.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2005.