

## REFLEXÕES SOBRE COMPROMETIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS EM ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS INOVATIVAS E REMOTAS\*

### **Nildes Pitombo Leite**

Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – PMDA/UNINOVE

nildespitombo@uninove.br

### **Lindolfo Galvão Albuquerque**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professor da Universidade de São Paulo – USP

lgdalbuq@usp.br

### **Claudia Terezinha Kniess**

Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – PMDA/UNINOVE

kniesscl@gmail.com

### **RESUMO**

O principal elemento motivador para a elaboração deste ensaio foi definir qual inquietante questão que leva os indivíduos a escolher, em suas carreiras profissionais, adentrar pelas selvas, pelos rios e mares brasileiros? Visa colocar luzes na possibilidade de investigar de que modo a gestão de pessoas influencia o comprometimento organizacional dentro das estruturas organizacionais remotas instaladas nas diversas regiões brasileiras. Esse é o convite aos pesquisadores que desejem explorar as estruturas organizacionais inovativas, distantes dos grandes centros urbanos brasileiros. O pressuposto principal, no âmbito das organizações, é o de que esta investigação pode vir a contribuir para a compreensão do que possa favorecer ou dificultar a retenção de talentos nessas estruturas. Em âmbito de localidades, presume-se a possibilidade de contribuição em prol do desenvolvimento regional, nas regiões onde elas estejam inseridas. Sugere-se que há possibilidade de investigar como essa gestão de pessoas influencia o comprometimento organizacional nessas estruturas, instaladas nas diversas regiões brasileiras e que do mesmo modo pode levar a uma mudança cultural capaz de promover o comprometimento dos empregados com a organização, desde que o poder seja exercido de modo consentido, no qual os valores sejam estabelecidos de forma flexível, possibilitando a integração de alguns princípios da organização com os valores do contexto em que ela atua.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional; Estruturas organizacionais remotas; Gestão estratégica de pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

Permanentes ajustes constituem-se dados reais pelos quais as organizações contemporâneas têm passado na busca de atendimento aos desafios que lhes são impostos pelas constantes e rápidas transformações da sociedade pós-industrial. Tais mudanças também têm instigado pesquisadores a estudarem estruturas, tecnologias e estratégias organizacionais, em prol do reconhecimento da relevância de compartilhamento de visão, missão, valores, objetivos, metas e estratégias, além do pensar o comprometimento como fruto desse compartilhamento.

Comportamento humano, comprometimento organizacional, gestão estratégica de pessoas e cultura organizacional são conceitos ligados diretamente às pessoas e pessoas necessitam de estruturas para que possam colocar em prática os seus talentos potenciais. Em sentido marxista, estrutura é a constituição econômica da sociedade, em que se incluem as relações de produção e as relações de trabalho. Em sentidos restrito e específico, a estrutura não é um plano qualquer ou qualquer sistema de relações, mas um plano hierarquicamente ordenado. Em sentido behaviorista a estrutura é um processo hierárquico do organismo, que pode controlar a ordem na qual uma sequência de operações deve ser executada.

Por estrutura organizacional entenda-se a escolha da melhor forma para o agrupamento de recursos humanos e materiais (departamentalização), assim como a definição de autoridade, atividades e comunicação (atribuições), necessárias para cumprir a missão da organização, sem perder de vista a inerente complexidade organizacional.

Oriundas dessa complexidade organizacional, responsável em muitos casos pelo impacto das mudanças nas estruturas tradicionais, surgem as estruturas organizacionais inovativas. Para Vasconcellos e Hemsley (2003), as diferenças são observadas entre as organizações cujas estruturas mostram tanto os modelos mecanicistas quanto os do tipo orgânico, associando-se aos aspectos da inovação, crescimento e satisfação das pessoas. Os autores ainda enfatizam que 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.

Dentre as mudanças ocorridas no setor industrial, encontram-se as implantações de unidades de empresas com estruturas organizacionais remotas, o que exige pessoas dispostas a enfrentar o desafio oriundo dessas mudanças, em virtude das especificidades operacionais e das regiões onde tais unidades

são instaladas. É nesse cenário que se insere a relevância das reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas. Este ensaio teórico é, pois, uma espécie de convite aos pesquisadores que desejem explorar as estruturas organizacionais inovativas, distantes dos grandes centros urbanos brasileiros.

Tal convite é direcionado à reflexão sobre as possibilidades de estudar os variados fenômenos nas áreas de administração, economia, sociologia, psicologia e antropologia dessas estruturas organizacionais distantes dos grandes centros urbanos. Delimitando a possibilidade, no campo da administração, este ensaio, portanto, objetiva colocar luzes na probabilidade de investigar como a gestão de pessoas influencia o comprometimento organizacional dentro de estruturas organizacionais inovativas e remotas, instaladas nas diversas regiões brasileiras. O pressuposto principal, no âmbito das organizações, é o de que investigações como essa podem vir a contribuir para a compreensão do que possa favorecer ou dificultar a retenção de talentos nessas estruturas.

Comprometimento organizacional, conceito considerado impreciso, ambíguo, redundante e ainda em construção, associado à gestão de pessoas, é um assunto que vem ganhando cada vez mais espaço na literatura. A gestão de pessoas, por compreender o estudo do conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, busca a interação interdisciplinar para a compreensão do comportamento organizacional.

O principal elemento motivador para a elaboração deste ensaio foi a inquietante questão: o que leva os indivíduos, em qualquer faixa etária, a escolherem adentrar por florestas, caatingas, cerrados, rios e mares brasileiros, em suas carreiras profissionais?

Ressalte-se que a estrutura do texto, resguardados os requisitos científicos, se apresenta de modo a instigar a leveza na incursão de reflexões sobre comportamento organizacional, comprometimento organizacional, gestão de pessoas e cultura organizacional, em regiões brasileiras distantes dos grandes centros urbanos.

## **2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E FUNDAMENTAÇÃO**

Os pressupostos teóricos aqui enumerados estão respectivamente relacionados às organizações, ao comportamento organizacional, ao comprometimento organizacional, à gestão de pessoas e à cultura organizacional. Eles dão início às reflexões sobre as possibilidades de comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais remotas brasileiras:

- As organizações são sistemas de pessoas, com caráter permanente, que visam realizar um propósito e que contribuem para que elas tenham um modo de vida, desempenhando uma função social (Pereira, 2004);
- A suposição é que se comportamentos novos são aprendidos, se os indivíduos os desejam implementar e se os indivíduos se permitem fazê-lo, então, pelo contexto, eles o farão (Argyris, 1993);
- O comprometimento é feito para manter a consistência de comportamentos e atitudes. (Bastos, 1993);
- 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 como a interação das pessoas com a estrutura e com o sistema pode contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização (Albuquerque, 2002);
- Uma forte cultura pressupõe o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais (Fleury & Fleury, 1997).

### **3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS**

Logo no primeiro momento de reflexões, depare-se com a necessidade de caracterizar o ambiente interno dessas estruturas remotas. Para tanto, o presente ensaio assume que a organização pode ser compreendida como uma entidade que interpreta o ambiente que a circunscreve, ao mesmo tempo em que o constrói por intermédio de suas ações, de acordo com Vasconcelos (2004).

Os indivíduos nas organizações estão ligados de modo coordenado para facilitar o desempenho organizacional, em meio à complexidade do seu ambiente. Nadler, Hackman e Lawler III (1983), definem organizações como sistemas sociais que têm de transacionar com um ambiente externo, constituídas de indivíduos e grupos que desempenham tarefas e têm arranjos organizacionais formais e informais.

Em face da complexidade desse ambiente das organizações, o conceito de estrutura organizacional deve envolver os subsistemas de autoridade, de comunicação e de atividades, os quais precisam estar em constante interdependência. As estruturas organizacionais compreendem, por sua vez, características tradicionais e inovativas.

Para a formação de uma estrutura organizacional, aspectos como: definição das atividades, escolha dos critérios de departamentalização, definição quanto à centralização x descentralização de áreas de apoio, localização de assessorias, decisão quanto à amplitude de controle e ao número de níveis hierárquicos, definição do nível de descentralização de autoridade, sistema de comunicação e definição quanto ao grau de formalização, necessitam estar em interação.

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (2003), as características das estruturas organizacionais tradicionais envolvem informações acerca da estrutura formal X da informal, unidade de comando X nível de conflitos, especialização elevada, ênfase na comunicação vertical e utilização de formas tradicionais de departamentalização, cujos critérios mais tradicionais são: funcional, geográfico, por processo, por cliente, por produtos, por período e pela amplitude de controle.

São características evidenciadas pelos mesmos autores, acerca da complexidade do ambiente organizacional: turbulência, incerteza, mudanças tecnológicas aceleradas, incremento da internacionalização dos negócios, aumento da defasagem entre países mais e menos desenvolvidos, aumento do número de escolas de Administração e, em consequência, de administradores profissionais, papel do governo, tamanho e complexidade das organizações, evolução do sindicalismo, preocupação com a ecologia, com a substituição de fontes de energia e proteção ao consumidor.

A estratégia de gestão de pessoas pode variar de acordo com a forma como as organizações estejam estruturadas. As estruturas organizacionais tradicionais, na visão de Olivares (1999, pp. 36-44), “são as formas clássicas desenvolvidas em ambientes estáveis, caracterizadas por rigidez e padronização, ou seja, apresentam visão estática ou mecânica da organização.”

As estruturas inovativas, na ótica desse autor “são formas novas, mais ativas e dinâmicas, que respondem ou se adaptam às constantes mudanças do contexto das organizações.” Essas estruturas tradicionais resultam da “utilização das formas convencionais de departamentalização”, conforme preconizaram Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 8).

Inversamente àquelas características estruturais apresentadas pelas organizações tradicionais, as organizações inovativas são mostradas com baixo nível de formalização, formas avançadas de



departamentalização, multiplicidade de comando, diversificação elevada, comunicação horizontal e diagonal.

De acordo com Olivares (1999) no desenvolvimento de uma estrutura organizacional, devem-se considerar seus componentes, condicionantes e níveis de influência. Para o delineamento de uma estrutura, deve-se realizar uma análise técnica e consciente com referência aos elementos que servem como base para que a organização funcione segundo parâmetros influenciados por critérios de dentro e de fora das organizações.

A decisão de instalação de estruturas organizacionais remotas recebe a influência desses critérios e é tomada com base nos níveis estratégico, tático e operacional da organização. Oliveira (2004) salienta que o nível estratégico considera a estrutura organizacional de toda a organização e a sua melhor interação com o ambiente. O tático inclui cada área da organização, com uma visão integrada de todas as operações, e a maximização dos resultados delas. O operacional considera o modelo, a definição de metas, a mediação, a comparação e o *feedback* do desempenho das operações, a fim de otimizar a execução das atividades organizacionais.

Não foi encontrada, na literatura, referência ao conceito de estruturas organizacionais remotas. No entanto, essas estruturas encontram-se instaladas em várias organizações brasileiras, com unidades operacionais geograficamente distantes dos grandes centros. O mais próximo das organizações com unidades organizacionais remotas, encontrado nas pesquisas bibliográficas, refere-se ao trabalho de Owen sobre “Aldeias de cooperação” e Owen foi considerado por Heilbroner (1996), um socialista utópico.

Em virtude dessas mudanças ocorrem situações em que a empresa cria uma infraestrutura necessária à instalação das pessoas em uma dada região para operar suas unidades lá instaladas. Essa infraestrutura compreende: obras rodoviárias, usina hidrelétrica, atividades de pecuária, agronomia, construção de hotel, residências, farmácia, cinema, escola, desenvolvimento de comércios, pequenas indústrias, dentre outras, que venham dar sustentação à coletividade a ser para lá transferida. Para tal estrutura, departamentalização, comunicações e atribuições, voltada ao gerenciamento dessa infraestrutura, dá-se a denominação de estrutura organizacional remota.

Tais instalações de unidades remotas, por sua vez, exigem análise acurada para que as decisões sejam tomadas levando-se em consideração os fatores envolvidos que podem vir a afetar o comprometimento do trabalhador com a organização. A partir desse ponto a jornada de reflexões sobre estruturas organizacionais remotas brasileiras passa ao seu segundo momento e envolve outro tema importante, dentre os enumerados nos pressupostos teóricos.

#### 4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A possibilidade de investigar como a gestão de pessoas influencia o comprometimento organizacional dentro das unidades com estruturas organizacionais remotas passa, antes, pela necessidade de entendimento de como as duas temáticas estão inseridas nos estudos do comportamento organizacional.

A proposta desse entendimento, elaborada por Casado (2007, p. 214), acolhe a perspectiva do ser humano não só como componente, mas também como alvo do processo. A autora 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.

Os primeiros passos para o estudo do comportamento organizacional foram dados nos Estados Unidos, a partir de disciplinas dos cursos: psicologia (do trabalho, das relações industriais, social das organizações, das organizações); psicossociologia das organizações; e engenharia de fatores humanos. Da sobreposição com sociologia das organizações e teoria das organizações foi enfatizada a interdisciplinaridade e, em 1990, foi criado pelo Instituto Superior de Psicologia, o mestrado em comportamento organizacional (Pereira, 2004). A seguir, tem-se uma breve (re) apresentação de alguns nomes que iniciaram as pesquisas envolvendo contribuições para esse campo de estudo, tomando-se por base autores como (Davis, 1957, 1983; Smith, 1996; Pereira, 2004).

No contexto de organizações, em 1776, quando Adam Smith demonstrou que a divisão do trabalho aumenta a produtividade porque melhora as habilidades e a agilidade de cada trabalhador, economiza o tempo perdido nas mudanças de tarefas e encoraja a criação de maquinários e outras invenções que ajudam a mão-de-obra. Ao mesmo tempo, reforçou que as pequenas manufaturas servem melhor de base para as observações, vez que as grandes não concentram grande número de pessoas em um mesmo local. Com tudo isso Smith pode ter aberto a senda para os estudos organizacionais, da forma como se apresentam nos dias atuais.

A preocupação com a gestão organizacional ficou evidenciada com as observações de Robert Owen em 1789, quando, aos 18 anos, comprou sua fábrica. Em 1825, Owen foi considerado idealista porque

acreditou ser possível um ambiente de trabalho capaz de amenizar o sofrimento da classe trabalhadora com a regulamentação das horas de trabalho para todos, criação de leis específicas para os menores de idade, promoção da educação pública, refeitório nas fábricas e envolvimento das organizações em projetos para o bem da comunidade. Owen pode ter contribuído para o estudo das políticas de gestão como é desenvolvido na atualidade.

A gestão de pessoas já pôde ser observada com o trabalho de Charles Babbage em 1832, ao expandir a lista de qualidades oriundas da divisão do trabalho iniciada por Adam Smith em 1776, incluindo: a diminuição do tempo necessário para o aprendizado da função; redução do desperdício de material durante o período de aprendizado; a obtenção de altos níveis na utilização de habilidades; a melhoria na adequação entre as habilidades e as capacidades físicas das pessoas, frente às tarefas específicas.

O desafio do comprometimento das pessoas com as organizações, o aprofundamento do que viria a ser a gestão de pessoas, os componentes do comportamento humano e do comprometimento já puderam ser vislumbrados a partir da era clássica, a qual trouxe, entre 1900 e 1930, alguns nomes que deixaram marcas na história organizacional, com a fundação das práticas contemporâneas da administração.

Na linha de produção em série de Henry Ford, o comprometimento do trabalhador foi uma preocupação inexistente e, nessa perspectiva, aumentou a alienação, em virtude da repetição de movimentos padronizados.

Na abordagem da administração científica, trazida por Frederick Winslow Taylor e nos princípios por ele preconizados, encontra-se a inclusão de fatores como treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador; cooperar cordialmente com ele e definir deveres e responsabilidades. Esses fatores elucidados por Taylor evidenciam possíveis contribuições ao estudo do comprometimento dos colaboradores.

Com Henri Fayol veio a teoria da administração englobando as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Com relação à divisão do trabalho enfatizada por Adam Smith, Fayol reforçou os princípios da autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses pessoais aos interesses da organização, remuneração, centralização, cadeias de autoridade, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e espírito de equipe. Ainda que de modo implícito, o comprometimento foi trazido nos princípios relacionados por Fayol, como remuneração de pessoal, ordem, equidade, estabilidade pessoal, iniciativa, união do pessoal.



A visão mecanicista e impessoal da organização foi mostrada por Max Weber, que enfatizou a teoria estrutural, em que as estruturas de autoridade norteiam as atividades organizacionais. Como o primeiro a olhar, o comportamento organizacional, sob uma perspectiva estrutural, introduziu o conceito da burocracia e, junto com ele, a especialização do trabalho, a hierarquia de autoridade, a seleção formal, as regras e regulamentos formais, a impessoalidade e os prenúncios da orientação de carreira.

A teoria do homem social reconhecida em 1930, de autoria de Mary Parker Follet, uma das primeiras autoridades a constatar que as organizações podem ser vistas na perspectiva do comportamento individual ou de grupo, trouxe a base ética de grupo e não de individualismo, em que administradores e trabalhadores devem se vir como parceiros. Follet enfatizou o esforço de equipe e a unidade grupal.

Com pesquisas realizadas entre 1909 e 1938, Chester Barnard enfatizou que as organizações são sistemas sociais que requerem a cooperação humana. Barnard ressaltou a necessidade de interação com o ambiente externo à organização.

A era do comportamento também ficou conhecida desde 1900, com o aparecimento do departamento de pessoal, com vistas a melhorias nas condições de trabalho, moradia, assistência médica, educação, recreação. A psicologia industrial introduzida por Hugo Münsterberg (1913) reforçou o estudo científico do comportamento humano, por identificar padrões gerais e diferenças individuais.

O período considerado das relações humanas foi marcado pelo novo direcionamento do comportamento organizacional e das práticas da administração. Os estudos em Hawthorne, de 1924 a 1932, despertaram o interesse sobre o fator humano na organização. Eles contaram com a participação de Elton Mayo a partir de 1927. Mayo e seus colaboradores apresentaram as bases da filosofia de administração denominada de relações humanas no trabalho, com ênfase em comunicação, participação, liderança, necessidades sociais e psicológicas.

O surgimento dessas bases foi considerado de reação à administração científica e apresentou mais possibilidade de atender às condições de desenvolvimento dos processos de comprometimento do trabalhador para com a organização, ainda que o termo comprometimento não tivesse sido cunhado como tal. Com esse período, surgiram novos nomes no elenco dos estudiosos do comportamento.

Embora os estudos de Abraham Maslow (1943) se voltassem para os motivos que impulsionam o ser humano a fazer, a realizar, não descortinaram os fatores que o fazem se comprometer com o seu trabalho. Maslow ressaltou que as pessoas têm uma propensão natural para desenvolver seu potencial e

buscar sua auto-realização. Sua contribuição ficou voltada para a motivação e criação da teoria dos motivos humanos com a conhecida hierarquia das necessidades.

A defesa da importância da liberdade para que os funcionários possam realizar totalmente seu potencial criativo e produtivo veio com Douglas MacGregor (1960) criador das teorias X e Y sobre o comportamento humano, nas quais os pressupostos X estão baseados na necessidade de enfatizar o princípio da direção e controle por meio da autoridade sobre os empregados, enquanto os pressupostos Y estão pautados no princípio da integração, no qual o compromisso do trabalhador, a engenhosidade, a imaginação e a criatividade podem ser utilizados para a solução de problemas organizacionais.

O potencial conflito entre a alternativa da participação e as visões autoritárias de gestão foi enfatizado por McGregor quando: iniciou o trabalho de desenvolvimento de equipes pelas crenças gerenciais, elucidando as motivações extrínseca e intrínseca por intermédio das teorias X e Y respectivamente; tomou por base os estudos de Maslow e inseriu a dinâmica sequencial às necessidades humanas dentro do contexto organizacional. Os fatores Y estão relacionados às possibilidades de incremento do comprometimento dos trabalhadores.

Considerado um dos criadores da Gestalt, Kurt Lewin (1947) foi o iniciador do treinamento de sensibilidade e dos estudos sobre a análise do campo de forças. Inspirado na perspectiva orientada para a investigação oriunda do pensamento de Lewin, Chris Argyris (1961) é dedicado até hoje ao estudo da congruência sobre os objetivos do indivíduo e da organização e da visão da organização como responsável por obter o comprometimento do indivíduo. Argyris é responsável pela teoria sobre a racionalidade e intencionalidade humanas. As pesquisas de Argyris e de McGregor estão inspiradas em informações válidas, autonomia e comprometimento.

As conclusões da pesquisa de Frederick Herzberg (1959) levaram-no a duas categorias de necessidades humanas, independentes entre si, e que influem no comportamento humano de modo distinto. A primeira está relacionada com o ambiente de trabalho, tem a função de impedir que os empregados fiquem insatisfeitos e é denominada de fatores higiênicos. A segunda está relacionada com a própria natureza da tarefa, promove a satisfação profissional e é denominada de fatores motivacionais.

As oportunidades de reconhecimento, realização, responsabilidade e crescimento foram visualizados por Herzberg, tendo em comum com McGregor, a crença de que o relacionamento entre o trabalhador e seu trabalho será mais bem compreendido se os motivos e as necessidades do ser humano forem conhecidos.

Os estudos de Herzberg estão voltados para os motivos que impulsionam o ser humano a se satisfazer pessoal e profissionalmente e ainda não se voltam para os fatores que o fariam se comprometer com o seu trabalho. A importância do seu trabalho consiste no estímulo a novos estudos no campo da motivação no trabalho e satisfação do trabalhador no contexto organizacional.

Registre-se a importância dessa breve (re) apresentação com alguns nomes que marcaram as pesquisas e suas respectivas contribuições para os termos deste ensaio. Ressaltem-se as interfaces dos trabalhos de Maslow, MacGregor e Herzberg, destacando-se as possibilidades de envolvimento e engajamento vinculadas às visões de direção e controle, necessidades humanas que direcionam o comportamento e os fatores intrínsecos e extrínsecos que levam ao desconforto e ao conforto. Tais interfaces mostram que a partir do nível da afiliação, na hierarquia das necessidades simultâneas (Maslow), o indivíduo se torna mais fortalecido e consciente para fazer suas escolhas de se envolver com trabalhos desafiantes que o levem a demonstrar o seu potencial inovativo, obter reconhecimento, exercer o autocontrole e conquistar a auto-realização.

Prosseguir, pois, com essas reflexões, além de ser um convite para adentrar por florestas, caatingas, cerrados, rios e mares brasileiros, significa, sobretudo, vislumbrar as perspectivas de encontro com o terceiro momento, dessa feita em contato com o comprometimento organizacional. Acredita-se que as comunicações necessitem ser frequentes e confiáveis nessa jornada, principalmente nesse momento.

Entretanto, a realidade aponta que as comunicações ocorrem, ainda, com ruídos e baixo nível de confiabilidade no contexto cotidiano das organizações em geral, quer com estruturas tradicionais quer com estruturas inovativas. Dessler (1996) refere-se à comunicação como um dos principais fatores de comprometimento, enfatizando o ouvir e a confiança como bases de efetivação da comunicação de mão dupla.

## **5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Incurtionando pelo caráter adverbial do verbo comprometer, Bastos, Brandão e Pinho (1997) advogam que “com comprometimento” se demanda que algo coerente seja feito para que o comprometimento, como qualidade, possa ser observado, não significando, portanto, uma segunda coisa que foi feita ou algo que existe independente da ação empreendida.

Teoricamente, comprometimento organizacional pode ser definido como: “termos internalizados pelos indivíduos em suas motivações, orientações e comportamentos relacionados à organização” (Gouldner, 1960, p. 469).

Na linguagem científica, o comprometimento é empregado por diversos autores como: o desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização; o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização (Chang, 2001, p. 2).

Meyer e Herscovitch *apud* Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008, p. 50) afirmam que “todas as definições de comprometimento fazem, em geral, referência ao fato de que comprometimento é: a) uma força que estabiliza e coage; b) dá direção ao comportamento (por exemplo, restringe liberdade, liga a pessoa a um curso de ação).”

Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes salientam que as diferenças entre as definições estão relacionadas aos detalhes relativos à natureza ou à origem de tal força que direciona o comportamento. Eles relembram a vertente que destaca a necessidade de tratar o comprometimento a partir dos indicadores comportamentais ou de processos que vinculem o indivíduo a um curso específico de ação.

Em sentido psicológico, Rogers (1977) entende que é fácil dar ao comprometimento significação demasiadamente superficial, indicando que a pessoa, por uma simples escolha consciente, se comprometeu num ou noutra curso de ação. Ele atribui significado bem mais profundo e afirma que o comprometimento pessoal é uma direção tal, que envolve não só o espírito consciente, mas, por igual, a direção de todo o organismo.

Nessa direção, o comprometimento implica mais do que uma decisão ou uma escolha. É a atuação de um indivíduo em busca das direções que emergem de dentro de si próprio, essa criação individual de uma verdade pessoal, por intermédio da ação, que constitui a essência do comprometimento. Implica liberdade, responsabilidade, automotivação e autoconfiança.

Doravante, o construto comprometimento organizacional será tratado com base nos pesquisadores que vêm empreendendo esforço em prol da minimização dos efeitos da imprecisão, da ambiguidade e redundância que ainda envolvem a sua construção. A determinação e a escolha são enfocadas por Borges-Andrade, (1993, p. 50) quando se refere ao comprometimento organizacional como ao “grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecerem.”

Um dos autores seminais sobre os estudos do comprometimento comportamental, vinculado com ações, Salancik (1977) aponta três elementos fundamentais para gerar comprometimento: a volição, a visibilidade e a irreversibilidade das ações. Ele enfatiza que esses elementos contêm sentimento e responsabilidade para com o curso da ação escolhido.

Em linha com esse autor, encontram-se as abordagens dos filósofos e da psicologia, mais especificamente da psicologia rogeriana. Sob as condições de liberdade e responsabilidade, por eles ressaltadas e, pelo sentido trazido por Salancik, o comprometimento passa a ser mais que um compromisso, decisão ou escolha, podendo assumir um sentido de realização, pleno de propósito e significado para o indivíduo.

A criação do comprometimento de funcionários, segundo Dessler (1996) pode ajudar a competir com mais eficácia em períodos prósperos e a reagir a condições adversas. Em sua visão, esses funcionários ajudarão a empresa a obter uma sensibilidade e conseguir níveis de qualidade e de produtividade que os concorrentes invejarão; farão seu trabalho como se fossem responsáveis diretos pela empresa; mais do que tudo, no entanto, funcionários comprometidos dão o melhor de si para a organização; não necessitarão dos olhos vigilantes de uma equipe de supervisão para realizar suas atividades.

Nessa perspectiva, prevêm Yoon e Thye (2002), que a satisfação global no trabalho e as percepções de suporte organizacional são os principais processos emocionais e cognitivos que mobilizam o comprometimento no local de trabalho, instigando que os funcionários ajam de acordo com o que é descrito por Dessler.

No Brasil, estudos empíricos conduzidos por Bastos (1993, 1994a, 1994b, 1998) abordam as relações entre comprometimento e mudanças organizacionais, padrões de comprometimento e as políticas de gestão de pessoal, verificando-se que as políticas de recursos humanos se mostram articuladas, fornecendo base organizacional ao comprometimento. Juntamente com outros pesquisadores de destaque, Bastos vem contribuindo para a construção de um quadro que visa a reconhecer e solidificar o esforço de estudos sobre esse construto no Brasil.

Elucide-se o fato de que a complexidade nessa construção leva à diversidade de abordagens. Com vistas a delimitar, objetivamente, o conceito de comprometimento organizacional para fins deste ensaio, diz-se que tal construto corresponde às bases que vinculam o indivíduo e a organização, as quais tanto podem estimular esse indivíduo a dispender esforços em prol da organização, quanto podem reduzir a probabilidade de que ele venha a abandoná-la.

O modo como essas bases atuam, tanto para o indivíduo quanto para a organização, depende do contrato psicológico estabelecido entre ambos. De acordo com a classificação dada por Handy (1978) o predomínio do tipo de contrato cooperativo é o que melhor se encaixa na necessidade de dar fundamento a essas bases de vínculos.

O comprometimento organizacional e a gestão de pessoas, no contexto das unidades com estruturas organizacionais remotas, ainda são uma grande lacuna a ser explorada largamente. Assim, a continuidade dessas reflexões, encaminhando-se para o seu quarto momento, sai do vislumbre das perspectivas de descrever e analisar características no contexto das estruturas organizacionais remotas brasileiras e desloca-se para a possibilidade de identificar os fatores que possam facilitar ou dificultar as suas práticas de gestão de pessoas e, em consequência, o comprometimento organizacional.

## **6 GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas nas organizações é um tema recorrente e desafiador para os pesquisadores, diante da crescente descoberta da necessidade de valorização do intangível: o capital humano como fonte de valor e de competitividade organizacional (Albuquerque, 1999; Ulrich, 2000). Ela pode consubstanciar o estudo do indivíduo, sentido físico, o indivisível e em sentido lógico, o que não pode servir de predicado. Uno, nas abordagens filosófica e psicológica, passível de assim ser olhado na abordagem administrativa.

A estratégia de gestão de pessoas pode ser estudada tomando-se como indicadores as práticas ou funções de gestão de pessoas. Essas práticas consistem em atividades que compõem a estratégia nas organizações. Bohlander, Snell e Sherman (2003) citam recrutamento, seleção, treinamento e remuneração como as práticas fundamentais de gestão de pessoas, as quais são indispensáveis na maior parte das organizações. Observe-se que, nessa reflexão, tais práticas também se farão notórias no processo de atrair, reter e desenvolver talentos em estruturas organizacionais remotas.

Contemporaneamente, a gestão de pessoas pode ser definida, pelo menos, de duas formas. A primeira toma por base uma orientação micro, alinhada às práticas citadas por Bohlander, Snell e Sherman (2003), mais desenvolvimento e avaliação. A segunda assume macro e direciona o exame das práticas de gestão de pessoas para o nível organizacional, conforme estudo realizado por Wright e Boswell (2002).



A estratégia de gestão de pessoas, ao descrever a orientação da organização para a gestão do fator humano, proporciona coesão ao conjunto de práticas por meio das quais essa gestão é fomentada. As políticas, por seu turno, conforme Martin-Alcázar; Romero-Fernández e Sanchez-Gardey (2005) descrevem a coordenação dessas práticas, com vistas ao alcance dos objetivos ligados à força de trabalho.

Em seus temas contemporâneos, a gestão estratégica de pessoas trata de questões referentes a: inovação conectada à gestão de pessoas; gestão do terceiro setor; governança corporativa; transformações no mercado de trabalho; gestão para a sucessão de profissionais; internacionalização das organizações; gestão estratégica de carreira; avaliação de resultados organizacionais em gestão de pessoas, como pode ser visto em: Albuquerque e Leite (2009); Lengnick-Hall, M. L, Lengnick-Hall, C. A., Andrade e Drake (2009); Mascarenhas (2008); Lacombe e Albuquerque (2008); Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2008); Lepak e Shaw (2008).

Em termos teóricos, gestão de pessoas pode ser definida como:

[...] uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência, do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa ao seu quadro sociohistórico (Davel & Vergara, 2001, p. 50).

Esse é, pois, um grande desafio desta proposta de reflexões. Como renovar, como restituir “a pessoa ao seu quadro sociohistórico” nessas estruturas inovativas e remotas? De acordo com esses autores, na abordagem da subjetividade, parte-se da premissa de que as pessoas são proativas no processo de produção e capazes de demonstrar desenvolvimento, confiança e colaboração. Reconhece-se que as necessidades das pessoas necessariamente coincidem com as necessidades da organização.

Nessas estruturas, fazer tal síntese torna-se imperativo, na medida em que a convivência diária se dá dentro e fora do ambiente organizacional. Desse modo, considerar as condições subjetivas significa perceber que toda pessoa tem seu espaço interior, percebe-o como completamente seu, esse espaço se relaciona com a exterioridade; ele é historicamente construído; é decisivo nas escolhas das pessoas durante sua vida e acaba por provocar mudanças no entorno.

Essa abordagem traz novamente os pressupostos Y das teorias de McGregor, assim como a lembrança da indivisibilidade da natureza humana abordada pelos filósofos e psicólogos. As pessoas constituem o sistema social interno, a estrutura define as relações oficiais das pessoas no interior das

organizações. As teorias X e Y de Douglas McGregor exercem uma poderosa influência para clarear e maturar o comportamento organizacional (Davis, 1983).

Operacionalmente, a gestão de pessoas, nessas estruturas, pode ser constatada por meio de alguns indicadores de atividades quais sejam: coordenação de subestruturas, planejamento das ações de desenvolvimento, resolução de conflitos, coordenação dos requisitos exteriores com os recursos e as necessidades da organização, adoções de novas práticas de gestão, transmissão e manutenção dos valores, da missão e da visão. Partindo de uma visão sistêmica, a literatura sugere que diversos subsistemas – a estrutura organizacional, as relações de trabalho e as políticas de RH – compõem a gestão de pessoas. Esses subsistemas, compostos de políticas e práticas, podem ser combinados de forma a produzir diferentes estratégias.

A partir das variáveis relevantes dos três subsistemas que compõem a gestão de pessoas, são definidos dois tipos básicos de estratégias de gestão: estratégia de controle, na qual os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados; e estratégia de comprometimento, em que as pessoas são consideradas parceiras no trabalho, nas quais a organização deve investir para conseguir melhores resultados organizacionais e obter valor agregado.

Já é observada uma evolução do conceito de administração estratégica de recursos humanos que resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientações estratégicas, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento (Albuquerque 1999; Davel & Vergara, 2001).

Assumir a estratégia de comprometimento como foco relevante seria então o desafio em meio às reflexões sobre as possibilidades de comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais remotas brasileiras?

Presume-se que tal estratégia deverá adotar como premissas básicas: a valorização dos talentos humanos; a atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; a criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; a possibilidade de desenvolvimento profissional na própria organização; a disponibilização de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de gestão de pessoas à realidade da organização e ao seu contexto de atuação nas regiões onde as unidades com estruturas organizacionais remotas estejam inseridas.

Os desafios da evolução do conceito de gestão de pessoas, por meio da mudança da estratégia de controle para a estratégia do comprometimento sugerem, em última instância, uma deliberação de mudança

em nível comportamental nas organizações. Chang e Albuquerque (2005) reforçam a necessidade de análise cuidadosa de adoção dos modelos de estratégias básicas de gestão: controle e comprometimento. Walton (1997) deixa claro que, na estratégia de controle há pouca definição de políticas em relação à voz do funcionário, a não ser que a força do trabalho seja sindicalizada e, nesse caso, predominarão as estratégias de controle de danos. O pressuposto desse modelo é de baixo comprometimento do funcionário e destinado a produzir um desempenho confiável. O autor diz que na estratégia de comprometimento esperam-se mudanças nas responsabilidades individuais, à medida que as condições mudem e, as equipes, não os indivíduos, passem a ser as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho.

Considerando-se os aspectos relativos às dimensões humanas volta-se à questão da subjetividade, presumindo-se que ela precise ser mais longamente assumida na gestão de pessoas, pois se, mesmo no plano do discurso tal gestão continue a declarar pessoas como estratégias, a questão emergente ainda permanecerá no nível da objetividade. Seres humanos não podem ser compreendidos, se a busca dessa compreensão não estiver nutrida por um pensamento filosófico, ético, político e cultural. Considerar a subjetividade significa que “as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais” (Davel & Vergara, 2001, p. 50).

Além do desafio de assumir a estratégia de comprometimento como foco relevante e, em preparação para o quinto momento dessas reflexões, depreende-se com a necessidade de novamente caracterizar o ambiente interno, dessa feita, tomando-se como foco a cultura organizacional.

## **7 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é considerada como um termo relevante para essas reflexões, por encontrar-se imbricada nos próprios estudos acerca do comportamento e do comprometimento organizacionais.

O conceito de cultura para as ciências administrativas é parte constituinte do ambiente organizacional. Medeiros (2003, p. 28) ressalta que “a atual pesquisa comportamental nas organizações tem percebido que não se pode compreender o indivíduo sem compreender a organização na qual ele está inserido.” Entretanto, como observa Fleury (1989, p. 15), “[...] o tema guarda uma simplicidade

aparente, que reveste e oculta o fenômeno cuja complexidade elude e confunde a maioria dos pesquisadores.”

Assim sendo, esse momento precisará ser encarado com cautela adicional, na medida em que as selvas, os rios e os mares brasileiros podem estar a ocultar a complexidade das próprias especificidades regionais. Faz-se prudente, portanto, destrinchar os meandros dos conceitos colocados a serviço de tão grande empreitada.

A definição de cultura organizacional, elucidada por Schein (1985, p. 9), tem sido um dos passos seguramente mais seguidos pelos pesquisadores: “o conjunto de pressupostos básicos que algum grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, de tal modo que, se os pressupostos funcionaram suficientemente bem, foram considerados válidos e ensinados a novos integrantes como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Como serão tratados os problemas de adaptação externa e de integração interna dentro das estruturas organizacionais inovativas e remotas no Brasil? Que implicações esses problemas poderão gerar ao processo de obtenção do comprometimento organizacional?

De acordo com Schein (1985), a responsabilidade por sedimentar e reforçar a cultura está associada também ao tipo de estrutura organizacional. 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.

A estrutura organizacional reflete, além da divisão de tarefas, a distribuição de poder na forma de autoridade. O poder como influência ocorre quando o líder apresenta a disposição de utilizá-lo, a partir de suas habilidades pessoais em lidar com uma questão, ao tempo em que os liderados demonstram a disposição de consentir e efetivar contribuições. Nesse contexto, entretanto, há uma exigência por um alto grau de confiança recíproca, assim como por uma clara compreensão dos papéis exercidos e da forma como o poder é utilizado nesse exercício (Stacey, 1991).

Como será utilizado o poder nessas estruturas organizacionais inovativas e remotas? Que implicações poderão ser originadas dessa utilização, na construção da confiança entre todos que habitam esses espaços?

A definição de cultura organizacional, elaborada por Fleury e Sampaio (2002, p. 293), também tem sido um dos passos seguidos pelos pesquisadores, em busca da compreensão das sutilezas contidas na complexidade:

[...] conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

A questão do poder é ainda elucidada por Silva e Zanelli, (2004, p. 413), segundo os quais a cultura organizacional, além de focar o poder, está ligada às questões do controle e da produtividade: “a cultura é compreendida como um instrumento que regula e adapta pessoas e organizações.” Os autores explicitam o que pode ocorrer além da regulação, do controle e das relações de dominação: “outra idéia subjacente é a de que o controle e o aumento da produtividade, além do uso adequado de técnicas, ocorreriam se os dirigentes compreendessem o comportamento, as expectativas, os pensamentos e os sentimentos dos funcionários.”

A possibilidade de inserção do estudo da cultura organizacional em uma pesquisa de comprometimento organizacional e gestão de pessoas fica evidenciada e novamente obtém sua justificativa em estudo de Chang e Albuquerque (2003, p. 6), quando afirmam:

A própria definição de comprometimento organizacional, segundo Mowday *et al.* (1982), está relacionada a valores e crenças tornando relevante o estudo da cultura que permeia o tecido social da organização como um “pano de fundo” para o melhor entendimento do fenômeno. Pretende-se, por intermédio do estudo da cultura, verificar coerências ou associações entre essa cultura, a política de gestão de recursos humanos e o comprometimento dos empregados.

Como poderá ser respondida a questão do que leva os indivíduos a escolherem adentrar pelas florestas, pelos rios e mares brasileiros em suas carreiras profissionais? Pode ela continuar prevalecendo como um convite aos pesquisadores para que percorram os longos trechos que podem estar a separar as estruturas organizacionais remotas e os grandes centros urbanos no Brasil e no mundo, não obstante os avanços tecnológicos que reduzem as distâncias?

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Espera-se que cada momento dessas reflexões possa ter permitido visualizar as diversas possibilidades de pesquisas e, em especial, sobre comprometimento e gestão de pessoas nas estruturas organizacionais inovativas e remotas, em meio à beleza de cada uma das regiões brasileiras onde elas possam estar inseridas. Sugere-se que há possibilidade de investigar, tanto pela abordagem

metodológica qualitativa quanto pela quantitativa, como a gestão de pessoas influencia o comprometimento organizacional nessas estruturas instaladas nas diversas regiões brasileiras. Tal possibilidade pode levar ao conhecimento de cada contexto cultural, bem como ao modo de interação das pessoas com a estrutura em cada região.

De igual modo, saliente-se a vastidão do campo para investigação, considerando as subdivisões de estruturas organizacionais remotas, neste ensaio, em regiões: semi-remotas; remotas; remotas e isoladas; remotas, isoladas e confinadas. Considere-se, ainda, que nas empresas brasileiras com essas estruturas existem unidades muito antigas, mais recentes e em implantação, quer sejam elas instaladas em florestas, caatingas, cerrados, rios e mares brasileiros.

Reitere-se, pois, o convite aos pesquisadores que desejem adentrar pelas estruturas organizacionais inovativas, distantes dos grandes centros urbanos brasileiros e, quiçá, mundiais para explorar todo o potencial de contribuição que elas podem gerar.

O pressuposto principal, no âmbito das organizações, é o de que a investigação com os temas abordados neste ensaio pode vir a contribuir para a compreensão do que possa favorecer ou dificultar a retenção de talentos nessas estruturas. Em âmbito de localidades, presume-se a possibilidade de investigações com potencial contribuição para o desenvolvimento regional, nas regiões onde elas estejam inseridas.

No âmbito acadêmico, acredita-se que elas podem representar um campo para potenciais investigações, envolvendo, por exemplo, as áreas da administração, economia, sociologia, psicologia e antropologia. A partir de então, especificamente no campo da administração, quiçá as agendas brasileiras de pesquisa possam declarar abertos novos espaços à reflexão acerca de comprometimento e gestão estratégica de pessoas em estruturas organizacionais localizadas dentro e fora dos grandes centros urbanos, conforme estudos de Leite e Albuquerque (2009a); Leite e Albuquerque (2009b); Leite e Albuquerque (2009 c); Souza e Bastos (2008); Menezes e Bastos (2008).

A pesquisa de Kooij, Jansen, Dijkers e De Lange (2009) investigou a relação entre a idade dos trabalhadores, as práticas de recursos humanos, o comprometimento afetivo e a satisfação no trabalho. Como pode ser investigada, por pesquisadores brasileiros, por exemplo, a relação entre idade dos indivíduos, comportamento humano, comprometimento organizacional, gestão estratégica de pessoas, cultura organizacional e estruturas organizacionais remotas, para que possam se colocados em prática os talentos potenciais desses trabalhadores, de modo a favorecer a retenção desses talentos nessas estruturas?



Durante os momentos dessa jornada de reflexões, duas outras premissas básicas foram despertadas, ainda: a cultura organizacional é produto da subjetividade humana; a contracultura permite que a organização mude ou se renove. Como essa dinâmica ocorre nessas estruturas organizacionais? Como suscitar tal investigação sem subestimar a complexidade nela envolvida?

Acredita-se na suposição de que comportamentos novos podem ser aprendidos nessas estruturas a cada unidade de empresas que possa vir a ser instalada em cada região. De igual modo, que pode haver uma mudança cultural capaz de promover o comprometimento dos empregados com a organização, desde que o poder seja exercido de modo consentido, no qual os valores sejam estabelecidos de forma flexível, possibilitando a integração de alguns princípios da organização com os valores do contexto em que ela atua.

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

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L. G. (1999). Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: Vieira, M. M. F., & Oliveira, L. M. B. (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas e estratégias*. São Paulo: Atlas.
- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury, M. T. L. (Coord.) *et al. As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Albuquerque, L. G., & Leite, N. P. (Org.). (2009). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Argyris, C. *Knowledge for action*. (1993). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço de resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), pp. 52-64. São Paulo: FGV.
- Bastos, A. V. B. (1994a). Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. Brasília, DF: UNB.

- Bastos, A. V. B. (1994b). O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Revista Organização e Sociedade*, 1(2), pp. 77-106. Salvador: UFBA.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 1(2), pp. 97-120. Curitiba: ANPAD.
- Bastos, A.V. B. (1998). Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. *Anais do ENANPAD*, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 22
- Bastos, A.V. B., Siqueira, M. M. M., & Medeiros, C. A. F., Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In: Siqueira, M. M. M. e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. pp. 49-95. Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E. (1993). Comprometimento organizacional na administração pública e em segmentos meio e fim. *Reunião Anual de Psicologia*, Ribeirão Preto: USP/FFCL, 1993, 23.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2003). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Casado, T. (2007). Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Santos, R. C. (Org.). *Manual de gestão empresarial – conceitos e aplicações nas empresas brasileiras*, pp. 212-233. São Paulo: Atlas.
- Chang Jr., J. (2001). *Gestão de pessoas através do desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo*. Tese de Doutorado. FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Chang Jr., J., & Albuquerque, L. G. (2003). Inovações tecnológicas e o comprometimento organizacional. *Anais do Seminário Latino-Americano de Gestão Tecnológica – ALTEC*, 10.
- Chang Jr., J., & Albuquerque, L. G. (2005). Estratégia de comprometimento em gestão de pessoas. In: Costa, B. K., & Almeida, M. I. R. (Org.). *Estratégia direcionando os negócios*, pp. 163-174. São Paulo: Atlas.
- Davel, E., & Vergara, S. C. (Org.). (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Davis, K. (1957). *Human relations in business*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, K. (1983). *El comportamiento humano em el trabajo*. México: McGraw-Hill.

- Dessler, G. (1996). *Conquistando comprometimento – como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books.
- Fleury, M. T. L. (1989). O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (1997). Aprendizagem e inovação organizacional – as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Sampaio, J. R. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury, M.T. L. *et al. As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, pp. 283-294.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4, 468-490.
- Handy, C. B. (1978). *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar. Heilbroner, R. (1996). *A história do pensamento econômico (Os Economistas)*. São Paulo: Nova Cultural.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2009). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. From [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com), DOI: 10.1002/job.666.
- Leite, N. P., & Albuquerque, L. G. (2009a). Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. *Revista de Administração da UFSM – ReA*, 2(2), pp. 370-394, maio/ago. Santa Maria: UFSM.
- Leite, N. P.; & Albuquerque, L. G. (2009b). Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota. *Revista de Gestão – REGE*, 16(3), pp. 81-96, jul./set. São Paulo: FEA/USP.
- Leite, N. P., & Albuquerque, L. G. (2009c). Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: Albuquerque, L. G., & Leite, N. P. (Org.). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*, pp. 3-16. São Paulo: Atlas.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), pp. 64-85.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (Aug. 2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), pp. 1486-1499.

- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (May 2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), pp. 633-659.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sanchez-Gardey, (2008). G. Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, 19, pp. 103-119.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas organizações hoteleiras*. Tese de Doutorado, FEA/Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2009). Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. *Psicologia em Revista* (online), 15(3), pp. 200-215. Belo Horizonte: PUC Minas.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nadler, D. A., Hackman, J. R., & Lawler III, E. E. (1983). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Olivares, J. E. L. *Uma contribuição ao estudo da interação da estrutura organizacional com a estrutura de carreiras nas organizações: o caso do IPEN*. (1999). Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Oliveira, D. P. R. (2004). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rogers, C. R. (1977). *Sobre o poder pessoal*. São Paulo: Martins Fontes.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: Staw, B. M., & Salancik, G. R. (Ed.) *New direction in organizational behavior*, pp. 1-54. Chicago: St.Clair.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.

- Silva, N., & Zanelli, J. C. Cultura organizacional. In: Zanelli, J. C., Andrade, J. E. B., & Bastos, A. V. B. (Org.). (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, pp. 407– 442. Porto Alegre: Artmed.
- Smith, A. (1996). *A riqueza das nações*. São Paulo: Nova Cultural, V. I.
- Souza, J. J., & Bastos, A. V. B. (2008). Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. *Revista de Administração da UFSM – ReA*, 1(2), pp. 291-307. Santa Maria: UFSM.
- Stacey, R. (1991). *The chaos frontier: creative strategic control for business*. Oxford: ButterWorth Heineman.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura.
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (1986). *Estrutura das organizações*. São Paulo: Pioneira/ EDUSP.
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2003). *Estrutura das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- Vasconcelos, F. C. (abr./jun. 2004). A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das *start-ups* na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 8(2), pp. 159-179. Curitiba, PR, Brasil.
- Walton, R. E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. (1007). In: Vroom, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de avaliação de desempenho*. (Série Harvard Business Review Book). Rio de Janeiro: Campus, pp. 95-112.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). (2002). Desagregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), pp. 247-276.
- Yoon, J., & Thye S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations* 29 (1), pp. 97-124.

**REFLECTIONS ON COMMITMENT AND MANAGEMENT OF PEOPLE IN INNOVATIVE  
AND REMOTE ORGANIZATIONAL STRUCTURES**

## ABSTRACT

The main motivating factor for the development of this work was stimulating issue what leads individuals to choose, in their careers, to enter the Brazilian jungles, rivers and seas? This work aims at shedding some lights on the possibility of investigating how the management of people influences the organizational commitment within the organizational structures installed in various remote regions of Brazil. This is the invitation it extends to researchers wishing to explore the innovative organizational structures in regions that are distant from the major Brazilian urban centers. The main assumption, regarding the organizations, is that such research might contribute to the understanding of what may promote or hinder the retention of talent in these structures. It is suggested that there exists the possibility of investigating how management influences the organizational commitment in these organizational structures installed in several Brazilian regions. At the same time, could have a culture change to promote the involvement of employees with the organization, if the power is exercised in a manner consistent, in which the values are set flexibly, allowing the integration of some principles of organization with the values of the context in which it operates.

**Keywords:** Organizational commitment; Remote organizational facilities; Strategic management of people.

---

Data do recebimento do artigo: 29/07/2010

Data do aceite de publicação: 06/10/2010