

# Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale

Nildes R. Pitombo Leite  
Lindolfo Galvão de Albuquerque

## RESUMO

Neste artigo, tem-se como principal objetivo investigar as peculiaridades do contrato psicológico na gestão estratégica de pessoas em quatro unidades da Vale, com estruturas organizacionais distantes dos grandes centros urbanos. Caracteriza-se como pesquisa qualitativa, exploratória, baseada em estudo de caso único, cujo nível proposto para a análise é o organizacional. Com a deliberação de buscar respostas à questão de quais são as peculiaridades do contrato psicológico na gestão estratégica de pessoas dessa empresa, especificamente nas unidades de Paragominas, Itabira, Serra dos Carajás e Canaã dos Carajás, foi realizado um levantamento de campo envolvendo diretores, gerentes, profissionais de Recursos Humanos, supervisores e coordenadores. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas em profundidade e observações nas áreas operacionais e analisados por meio da análise de conteúdo; os secundários, por meio de análise de documentos. Seus resultados demonstram que a estrutura organizacional dessas unidades favorece a manutenção de um contrato cooperativo e relacional de busca de desenvolvimento da solidariedade, sustentado por valores que ajudam a criar a identidade organizacional e tendem a aproximar as pessoas em todas as circunstâncias.

**Palavras-chave:** gestão estratégica de pessoas, comprometimento organizacional, contrato psicológico.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de pessoas nas organizações desperta interesse recorrente e desafiador para os pesquisadores contemporâneos, diante da crescente descoberta da necessidade de valorização do capital humano como fonte de valor e de competitividade organizacional (ALBUQUERQUE, 1999; ULRICH, 2000; MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ e SÁNCHEZ-GARDEY,

Este artigo é parte de pesquisa mais ampla, apoiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

Recebido em 14/outubro/2009  
Aprovado em 22/junho/2010

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

*Nildes R. Pitombo Leite*, Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Doutora e Pós-Doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho (CEP 05001-100 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: nildespitombo@consensopg.com.br  
Endereço:  
Universidade Nove de Julho  
Programa de Mestrado e Doutorado em Administração  
Avenida Francisco Matarazzo, 612  
Água Branca  
05001-100 – São Paulo – SP

*Lindolfo Galvão de Albuquerque* é Professor Titular e Vice-Chefe do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil), Pesquisador e Consultor de Empresas na Área de Gestão de Pessoas.  
E-mail: lgdalbuq@usp.br

2005 e 2008; MASCARENHAS, 2008; ALBUQUERQUE e LEITE, 2009; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009).

Integrando a gestão estratégica de pessoas, o comprometimento organizacional tem enfrentado dificuldades quanto à conceituação e ao enquadramento teórico. Todavia, pode-se expressar a existência de consenso acerca de sua multidimensionalidade, presente em qualquer vínculo, com força diferenciada.

Dentre as possibilidades de vínculos na gestão estratégica de pessoas, o contrato psicológico encontra-se imbricado na dinâmica das organizações ocupadas em estreitar as relações do indivíduo com o ambiente de trabalho, considerado o elemento que liga empregado-organização, de tal forma que, quando violado, esses empregados podem apresentar queda em seu comprometimento com os objetivos da organização.

Foi considerada como critério de escolha do universo desta pesquisa a estrutura organizacional (departamentalização e atribuições) para gerenciar a infraestrutura necessária à instalação das pessoas em dada região, distante dos grandes centros urbanos, criada ou adaptada pelas organizações para o funcionamento de unidades operacionais nela instaladas, com a finalidade de maximizar os recursos disponíveis nessa região, aqui denominada de estrutura organizacional remota.

Neste artigo, tem-se como principal objetivo investigar as peculiaridades do contrato psicológico na gestão estratégica de pessoas em quatro unidades de uma empresa com estrutura organizacional remota. Assim, a questão de pesquisa formulada é:

- Quais são as peculiaridades do contrato psicológico na gestão estratégica de pessoas da Vale, especificamente das unidades de Paragominas, Itabira, Carajás e Canaã dos Carajás?

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta breve fundamentação teórica objetiva-se gerar subsídio ao roteiro de levantamento de campo, assim como à discussão dos resultados nele encontrados, em três categorias de análise deste artigo, definidas *a priori*: gestão estratégica de pessoas, comprometimento organizacional e contrato psicológico.

De acordo com Mascarenhas (2008), a gestão de pessoas pode ser conceituada como mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional, observando-se as diversidades dessa gestão em diferentes contextos organizacionais. Tais observações encontram-se alinhadas com o que foi elucidado por Davel e Vergara (2001), incluindo, além da constante renovação na forma de pensar atuação e interação humanas na organização, o fato de as políticas e práticas depararem-se, incessantemente, com unicidade, pluralidade e subjetividade humanas.

A expressão gestão de pessoas, segundo Ruas (2004), tenta traduzir as dimensões da complexidade em torno da administração de pessoas e explicitar que a origem da transição de gestão de recursos humanos para gestão de pessoas reside na consciência da importância dessas pessoas na organização. Na gestão estratégica de pessoas, conforme indicado por Martín-

-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2008), estão contempladas políticas, práticas e filosofias globais, envolvendo a força de trabalho e as questões sociais, constituintes dos elementos centrais da estratégia.

A estratégia de gestão de pessoas descreve a orientação imprimida pela organização no que se refere à gestão do fator humano e propicia coesão ao conjunto de práticas por meio das quais essa gestão é implementada. As políticas descrevem a coordenação dessas práticas, com vistas ao alcance dos objetivos ligados à força de trabalho (MARTÍN-ALCÁZAR, ROMERO-FERNÁNDEZ e SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Entretanto, como alerta Dutra (2004), o baixo nível de consciência com que a maior parte das organizações reage às pressões para rever a forma de gerir pessoas poderá provocar o uso inadequado de conceitos e ferramentas e, em consequência, acarretar efeitos indesejáveis como desarticulação conceitual entre discurso e prática; exploração do trabalhador comprometido, sem contrapartida de valorização; descolamento estratégico entre modelo de gestão de pessoas e compromisso com objetivos estratégicos da organização; desarticulação com as pessoas em relação a suas expectativas e necessidades.

Como possibilidade de encaminhamento desses efeitos para soluções adequadas, a gestão de pessoas tem sido apontada como uma das funções-chave para o desenvolvimento e implementação de respostas estratégicas, abrangendo princípios, conceitos, políticas, práticas e prioridades; estratégias de ação de gestores e empregados (DUTRA, 2002; CASADO, 2007; MASCARENHAS, 2008; ALBUQUERQUE e LEITE, 2009; LENGNICK-HALL *et al.*, 2009).

Tanto no que se refere às políticas quanto às práticas, a inquietação crítica acerca de pressupostos, comprometimentos, prioridades e fronteiras que podem permear um debate sobre gestão estratégica de pessoas e aumentar o nível de consciência (DUTRA, 2004) é trazida por Mascarenhas (2008). O autor adverte que a apropriação seletiva de referenciais teóricos de outras subáreas em administração – tais como comportamento organizacional, teoria das organizações e estratégia – deverá ser pensada em termos de suas implicações para a forma de revisar a gestão de pessoas.

Como forma de tornar o processo estratégico mais interativo e contínuo, estimulando comunicação, aprendizado e comprometimento das pessoas, é exigida, na formulação da estratégia organizacional, participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Nesse contexto, a participação dos profissionais de recursos humanos (RH) é vista por diversos autores como parte de um novo papel desses profissionais, no qual a consciência adequada é também considerada relevante para a transição (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; ALBUQUERQUE, 2002).

Sob a perspectiva das mudanças nos resultados da organização, compreender o significado da gestão estratégica de pessoas implica admitir que, quando as organizações passam por transformações que levem a esse processo estratégico, os

executivos de RH as ajudam a identificar um processo para administrarem a mudança (ULRICH, 1998; LEITE e ALBUQUERQUE, 2009).

A gestão de pessoas é caracterizada por Dutra (2002) como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre pessoa-organização, de modo que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Simultaneamente, essa caracterização entrelaça elementos das três categorias de análise aqui predefinidas. Nessa perspectiva, as organizações bem-sucedidas já reconhecem que incrementos na qualidade e flexibilidade requerem níveis de comprometimento, responsabilidade e conhecimento por parte da força de trabalho, que não podem ser obtidos por coerção ou por melhorias superficiais nas políticas de recursos humanos (DERTOUZOS, 1991). Esses autores reconhecem a relevância do comprometimento da força de trabalho das organizações, assim como a necessidade de estabelecimento de contratos psicológicos adequados para empregado-organização, de modo a assegurar a conciliação dessas expectativas.

No comprometimento organizacional, o ponto em comum das definições é ser um estado psicológico que caracteriza a relação indivíduo-organização. O que as diferencia é a natureza desse estado. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio de pressões normativas (BECKER, 1960; GOULDNER, 1960; SALANCIK, 1977; MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979; MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982; WIENER, 1982; ALLEN e MEYER, 1990; DESSLER, 1996).

No Brasil, esse construto recebeu de Bastos (1994) vários significados, dentre eles os de engajamento, agregamento e envolvimento, caracterizados por sentimentos ou reações afetivas positivas. Salientadas por Bastos *et al.* (2008), as diferenças entre as definições estão relacionadas aos detalhes relativos à natureza ou à origem da força que direciona o comportamento humano nas organizações, relembando-se a necessidade de tratar o comprometimento a partir dos indicadores comportamentais ou de processos que vinculam o indivíduo a um curso específico de ação.

Retornando ao berço dos estudos sobre esse construto, destaque-se que foi desenvolvido por Meyer e Allen (1991 e 1997) o modelo tridimensional, que diferencia e analisa três bases do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa.

A base do vínculo afetivo salienta a natureza emocional que pode unir indivíduo-organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais, e é expressa por intermédio de sentimentos de afeto, gostar e desejar esforçar-se em prol da organização. Nesse sentido, o comprometimento organizacional pode ser considerado uma realização, à qual os indivíduos podem encaminhar-se.

A base de natureza instrumental enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a orga-

nização. Nessa base, o indivíduo age movido por necessidade e escassez de alternativas imediatas de emprego e, não necessariamente, por querer ou estar disposto a esforçar-se em prol da organização.

A base do vínculo normativo refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização, ensejando o sentimento de obrigação moral que pode garantir o desenvolvimento eficiente de certas atividades na organização, mas, não necessariamente, seu desenvolvimento eficaz.

Wiener (1982) ressalta o caráter controlador contido na definição de comprometimento (que faz com que os valores e objetivos organizacionais sejam aceitos), denominado de normativo-instrumental e oriundo da cultura organizacional. Observe-se o que Walton (1997) alerta acerca do pressuposto desse modelo de controle, que resulta em baixo comprometimento do funcionário. O autor ressalta que, na estratégia de comprometimento, esperam-se mudanças nas responsabilidades individuais, à medida que as condições mudem e as equipes, não os indivíduos, sejam as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho. Em linha, atente-se para Albuquerque (1999) e para os desafios da evolução do conceito de gestão de pessoas, por meio da mudança da estratégia de controle para a estratégia do comprometimento, sugerindo, em última instância, uma deliberação de mudança comportamental nas organizações.

A expressão contrato psicológico aqui é elucidada confrontando-se diferentes concepções para seu delineamento dentro de uma organização. Cunhada por Argyris (1960), a expressão refere-se às expectativas no relacionamento organizacional, mais notadamente, a obrigações, valores e aspirações mútuas, que o contrato formal de emprego não é suficiente para descrever. Kolb (1978) define-a como um relacionamento mutável, dinâmico, portanto, continuamente renegociado, ao tempo em que é vista por Handy (1978) como vínculo psicossocial, com origem nas necessidades individuais e coletivas.

Sob a ótica de Schein (1982), trata-se de um conjunto não explicitado de expectativas, abarcando direitos, deveres e privilégios entre trabalhador-organização. Oliveira (1999) explicita que empregador-empregado podem apresentar visões diferentes sobre seus termos e corrobora Kolb na ideia de mudanças através dos tempos. Rousseau (1995) sugere que tal contrato é acordo não escrito que atua na estruturação do comportamento humano e de suas atitudes, dependendo dos fatores confiança e aceitação. Morrison e Robinson (1997) concebem a ideia desse contrato como crenças acerca de recíprocas obrigações entre empregado-organização. Menegon e Casado (2006) afastam a possibilidade de esse contrato ser considerado como crença individual, na medida em que ele é passível de modificações, tanto pela organização como pelo indivíduo.

Na linha classificatória, Handy (1978) denomina-o como calculista, tendo como base a troca explícita de bens e dinheiro pelos serviços prestados ou promoção, oportunidades sociais e, até mesmo, o próprio trabalho; ou como cooperativo, partindo da identificação do indivíduo com as metas da organização até

seu poder na seleção dessas metas, com maior liberdade na escolha dos meios para atingi-la. MacNeil (1985) defende-o como acordos: transacional ou que apresente termos de troca bem definidos, normalmente monetários, específicos e com tempo de duração determinado; relacional, cujos termos são mais abstratos, tendem a não apresentar fácil monetarização e dizem respeito à relação indivíduo-organização.

A possibilidade de balanceamento entre os acordos relacional e transacional, fortemente influenciado pelos benefícios e práticas de gestão de pessoas que a organização apresente, é defendida por Guzzo e Noonan (1994).

Considerem-se, ainda, nessa discussão: subjetividade, especificidade e singularidade dos termos do contrato psicológico para cada empregado, representados por elementos concretos ou abstratos de uma relação de troca entre empregado-organização. Isso é corroborado por Millward e Brewerton (2000), que reforçam essa relação de troca desde o processo de recrutamento/seleção, prolongando-se durante todo o vínculo empregado-organização, de acordo com Lester e Kickul (2001), obedecendo às especificidades de cada caso. Anbreu e Silva (2006) sugerem que cada realidade e interpretação individual podem gerar contrato psicológico próprio e singular.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Na primeira fase desta pesquisa, procurou-se facilitar o tratamento dos dados, por intermédio do que Vergara (2005) considera grade fechada para a definição das categorias para análise, elegendo-se, *a priori*, três categorias de análise, com base em Bardin (1977) e Vergara (2007), as quais serviram também de roteiro para este levantamento bibliográfico: gestão estratégica de pessoas, comprometimento organizacional e contrato psicológico. Na medida em que se mostraram pertinentes a objetivo e problemas da pesquisa e alinhadas à fundamentação teórica, buscou-se identificar, no material selecionado em cada unidade, elementos a serem integrados a essas categorias.

À medida que a pesquisa de campo avançava, novas categorias de análise surgiram e procedeu-se a seu rearranjo durante o andamento. Vergara (2005) considera que essas novas categorias fazem parte da grade aberta. Ao estabelecer o conjunto final de categorias e considerar o possível rearranjo, formou-se, então, o que a autora considera como grade mista, podendo-se considerar que, para esta pesquisa, foi utilizada a grade mista de categorias.

Na segunda fase, com a deliberação de buscar respostas à questão de quais as peculiaridades do contrato psicológico na gestão estratégica de pessoas da Vale, especificamente das unidades de Paragominas, Itabira, Serra dos Carajás e Canaã dos Carajás, realizou-se um levantamento de campo, por meio de entrevistas em profundidade e observações. Esse levantamento envolveu diretores, gerentes, profissionais de RH, supervisores e coordenadores, perfazendo um total de 44 entrevistados, assim distribuídos: 17 em Paragominas; sete em Itabira; dez

em Serra dos Carajás e dez em Canaã dos Carajás. Para tanto, utilizaram-se os instrumentos extraídos da primeira fase, assim como se fez uma pesquisa documental, por meio de documentos fornecidos pelas quatro unidades pesquisadas.

No campo, o conceito de estudo de caso toma por base as características tecnicamente expostas por Yin (2005), em que os resultados se baseiam em várias fontes de evidências, com os dados convergindo em formato de triângulo e beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Nesse formato, conforme recomendado por Eisenhard (1989), esta pesquisa utilizou a combinação de entrevistas em profundidade, observações sistemáticas / assistemáticas e análise de documentos sobre as especificidades das quatro unidades pesquisadas.

A análise de conteúdo de entrevistas e observações apoiou-se em procedimentos interpretativos, pertinentes à abordagem qualitativa. Nesse ponto, o problema de pesquisa foi resgatado e os resultados obtidos foram confrontados com as teorias. Escolheu-se, complementarmente, contar o número de vezes que as palavras-tema estiveram presentes ou ausentes nas entrevistas de cada unidade, sem contar a ocorrência de sua repetição no conteúdo de uma mesma entrevista. Para tanto, considerou-se o que é dito por Bardin (1977): na análise qualitativa, a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem é o que se leva em consideração, ao tempo em que, na análise quantitativa, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo.

### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Companhia Vale do Rio Doce, recém-denominada Vale, tem como visão “ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de seus negócios” (VALE, 2008). Seus valores declarados são: “transparência e ética; excelência de desempenho; espírito desenvolvimentista; responsabilidade econômica, social e ambiental; respeito à vida; respeito à diversidade; orgulho de ser Vale” (VALE, 2008).

As áreas remotas e inicialmente precárias constituem características da Vale, inerentes à própria natureza do negócio de mineração. Os investimentos em criação e/ou adaptação da infraestrutura necessária à operação fazem parte do escopo dos projetos de cada unidade instalada nessas áreas remotas, distantes dos grandes centros urbanos, classificadas como: remota; remota e isolada; remota, isolada e confinada; dependendo da complexidade para operacionalização das atividades, das modalidades de fixação dos empregados e suas famílias, bem como do grau de dificuldade de acesso. Nesse contexto, as unidades pesquisadas foram: Paragominas, Serra dos Carajás e Canaã dos Carajás, todas elas situadas na região norte do país, no estado do Pará, e Itabira, no estado de Minas Gerais.

Paragominas é considerada uma unidade nova, remota, isolada e não confinada. Localizada no sudeste do Pará, explora bauxita em mina a céu aberto. Sua nova concepção envolve adaptações e melhorias da infraestrutura existente na cidade de Paragominas, inserindo as residências dos empregados e familiares na comunidade.

Itabira é considerada uma unidade antiga, remota, atualmente não isolada e não confinada. Sua concepção envolveu a criação subsidiada da infraestrutura da cidade de Itabira, localizada no centro de Minas Gerais, uma vez que existia apenas o povoado. A unidade explora minério de ferro em mina subterrânea.

Serra dos Carajás, localizada no sul/sudeste do Pará, é considerada uma unidade antiga, remota, isolada e confinada. Explora ferro e manganês em minas a céu aberto. Sua concepção envolveu a criação de toda a infraestrutura necessária à operação, incluindo o núcleo residencial para abrigar os empregados e seus familiares, com acesso controlado.

Canaã dos Carajás, localizada no sul/sudeste do Pará, é considerada uma unidade nova, remota, semi-isolada e semiconfinada, uma vez que tem acesso, criado pela Vale, para Serra dos Carajás. Explora cobre a céu aberto e a unidade é responsável pela criação subsidiada da infraestrutura da cidade.

Na tabela 1, consta a relação presença-ausência de palavras-tema, extraídas das entrevistas nas quatro unidades, na primeira categoria de análise – gestão estratégica de pessoas.

Observam-se, na unidade Paragominas, ausências não desprezíveis nas palavras-tema 1, 3, 6 e 7, na medida em que podem denotar visão desfavorável dos entrevistados com relação a alguns aspectos da gestão, passíveis de investigação. As presenças totalizadoras nas palavras-tema 1 e 5 e expressivas nas 2 e 4 atestam a visão favorável que os entrevistados têm dos aspectos nelas contidos.

Na unidade Itabira salientam-se presenças totalitárias nas palavras-tema 1, 5 e 7 e expressivas nas 1, 2, 3, 4, 6 e 7, atestando a visão favorável que os entrevistados têm dos aspectos ligados à gestão.

Na unidade Serra dos Carajás observam-se presenças totalizadoras nas palavras-tema 1, 3, 4, 5 e 7, expressivas nas 1 e 2, denotando visão favorável nessa categoria. As ausências constatadas nas palavras-tema 6 e 7 merecem investigação para a compreensão das razões.

Quanto à unidade Canaã dos Carajás, há presenças totalitárias das palavras-tema 1 e 5, expressivas da 7 e significativas das 1, 2, 3, 4 e 7, sugerindo visão positiva dos entrevistados. As ausências observadas na palavra-tema 6 são expressivas e convidam à investigação para a compreensão das razões.

No quadro 1 são apresentados os segmentos do conteúdo das entrevistas em todas as quatro unidades, o que pode auxiliar na compreensão dos dados exibidos na tabela 1.

As diretrizes de gestão de pessoas vêm da corporação. A unidade Paragominas tem a liberdade de lidar com suas espe-

Tabela 1

**Gestão Estratégica de Pessoas:  
Presença-Ausência de Palavras-Tema nas Entrevistas**

Palavras-Tema	Unidades			
	Paragominas	Itabira	Serra dos Carajás	Canaã dos Carajás
1. Evidência de <b>valorização de opiniões</b> para obter resultados e <b>valorização do trabalho</b> .	13-04 17-00	06-01 07-00	09-01 10-00	08-02 10-00
2. Reconhecimento da necessidade de <b>aprendizagem/reaprendizagem</b> em relação ao trabalho.	16-01	06-01	09-01	08-02
3. Estímulo ao <b>desenvolvimento</b> pessoal e profissional na própria organização.	14-03	06-01	10-00	08-02
4. Disponibilização de <b>incentivos</b> vinculados a resultados obtidos pela equipe.	16-01	06-01	10-00	08-02
5. <b>Reconhecimento</b> : as pessoas são capazes de desenvolvimento, confiança e colaboração.	17-00	07-00	10-00	10-00
6. <b>Características</b> : atrair e reter pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho.	12-05	05-02	07-03	04-06
7. Favoráveis <b>condições</b> : à manutenção da motivação individual para o trabalho; à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais.	12-05 11-06	06-01 07-00	07-03 10-00	08-02 09-01

**Quadro 1**

**Categoria de Análise: Gestão Estratégica de Pessoas  
Segmentos do Conteúdo das Entrevistas por Unidades**

Paragominas	Itabira
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O programa de aprendizes na unidade a enche de juventude e vida.”</li> <li>• “A valorização dos empregados e as políticas de gestão de pessoas da Vale favorecem o comprometimento.”</li> <li>• “A unidade tem a liberdade de lidar com suas especificidades.”</li> <li>• “Os gestores são os principais responsáveis no trato dos conflitos, facilitam o diálogo e estimulam seu exercício permanente.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A orientação básica vem de um RH corporativo, mas o que é específico os gestores têm autonomia para incrementar. O perfil aqui é muito mais voltado para as pessoas. A facilidade atual de acesso a Belo Horizonte tem ajudado nas ações de desenvolvimento.”</li> <li>• “A facilitação na resolução de conflitos está ligada à autonomia dos gestores.”</li> <li>• “As pessoas são estimuladas ao desenvolvimento de carreira e não há registro de queda de produtividade dos indivíduos ou grupos que se deslocam para estudar.”</li> <li>• “A gestão tem sido trabalhada na estratégia de comunicação, com prática diária. A interdependência tem sido o caminho.”</li> </ul>
Serra dos Carajás	Canaã dos Carajás
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A adoção da estratégia de desenvolvimento usando as pessoas da região, considerada como desenvolvimento responsável, tem como meta buscar ao máximo as pessoas locais.”</li> <li>• “Há metas claras de desenvolver os fornecedores de Parauapebas, Marabá e Belém e manter o diálogo entre as comunidades.”</li> <li>• “A criação de centro de tecnologia mineral para criar o polo de formação alinhado ao negócio é uma realidade.”</li> <li>• “Preparar as pessoas para ocuparem cargos mais altos é tão gostoso quanto produzir. Todos crescem juntos.”</li> <li>• “Mesclar velhos e novos supervisores é ponto forte para o mapeamento dos destaques da gestão. Os resultados comprovam.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A forma de gestão é simples, porque só se ocupa em fazer com que as pessoas deem o que têm de melhor e, em geral, elas querem isso. A proximidade com a operação da mina facilita.”</li> <li>• “A promoção de pessoas da terra, desde aprendizes aos cargos mais altos, serve de estímulos e são possibilidades visíveis.”</li> <li>• “As ações dos gestores são adotadas a cada necessidade de gerenciamento entre as áreas. Eles são os principais responsáveis no trato dos conflitos.”</li> <li>• “Servir gerencialmente, aqui, significa dar recursos, orientar/nortear e obter resultados como consequência.”</li> <li>• “Gerenciar as pessoas aqui é, sobretudo, entender que a parte técnica é fácil de aprender e o cuidado maior reside nas competências interpessoais.”</li> <li>• “A empresa investe em treinamento dentro da unidade e em visitas técnicas para outras unidades, inclusive fora do País.”</li> </ul>

cificidades. As ações de desenvolvimento são traduzidas nas práticas de treinamento e no papel de reeducar, encontrado no bojo das atividades dos gestores, repassando valores da Companhia, facilitando o equilíbrio entre trabalho, família, educação e saúde, construindo cultura de humanização e inserindo valorização, consideração, felicidade e realização às atividades diárias. Os entrevistados enfatizam que isso vem contribuindo para mudanças no nível de consciência da população e para a oportunidade de alocação de mão de obra da própria região na operação da unidade.

A unidade Itabira é antiga, mas seus integrantes têm em média 12 anos de unidade. No passado, ela era composta pela Vila de Engenheiros, afastada. Hoje, a cidade propicia maior aproximação. A evolução da relação com a comunidade é percebida pelos entrevistados como clara, saindo do paternalismo para uma relação mais madura, autônoma e bilateral.

O grande diferencial de Serra dos Carajás é a capacidade de mobilização das pessoas. Há significativa requisição de atividades em equipe e intensificada necessidade de interações entre elas. As ações dos gestores são consideradas facilitadoras e os desafios, impulsionadores. A possibilidade de evolução das pessoas, desde a fase de aprendizes até a ocupação de níveis gerenciais, é considerada atrativa. A gestão participativa facilita o desenvolvimento das pessoas, além de minimizar conflitos com a comunidade. O estímulo para estudar já redundou em elevação da escolaridade das pessoas da região atingindo 50% de universitários, 90% de técnicos e 100% de nível médio.

Na unidade Canaã dos Carajás, os entrevistados afirmam que a parceria com a prefeitura é um projeto de sustentabilidade digno de ser visto como modelo a ser seguido, o que contribui para facilitar a relação da empresa com a comunidade e diminuir os problemas de adaptação à estrutura local. Formar e

qualificar a mão de obra regional, com todo o risco de perdê-la, ainda é considerada a estratégia mais adequada, podendo vir a solucionar problemas futuros de atração, adaptação, retenção e desenvolvimento. Na tabela 2 apresenta-se a relação presença-ausência de palavras-tema, extraídas das entrevistas nas quatro unidades, na segunda categoria de análise – comprometimento organizacional.

Na unidade Paragominas notam-se as presenças totalizadoras nas palavras-tema 3 e 8, e expressivas nas 4, 5, 6 e 7, atestando a percepção favorável dos entrevistados. As ausências registradas nas palavras-tema 1 e 2 merecem, entretanto, investigação.

Observam-se, na unidade Itabira, presenças totalitárias nas palavras-tema 2, 4, 5, 6, 7 e 8, e expressivas nas 1 e 3, mostrando a visão favorável dos entrevistados nessa categoria. No entanto, as ausências em uma das palavras-tema são merecedoras de atenção.

Registram-se, na unidade Serra dos Carajás, presenças totalizadoras nas palavras-tema 1, 2, 5, 6, 7 e 8, e expressivas na 3, denotando a visão favorável que os entrevistados têm dos aspectos nelas contidos. Todavia, as ausências observadas nas palavras-tema 4 (em ambas as palavras-tema) e 8 (em uma das palavras-tema) merecem investigação para a compreensão das razões.

Na unidade Canaã dos Carajás, constatam-se presenças totalitárias nas palavras-tema 5, 6 e 8, expressivas nas 1, 2, 3, 4 e 7, denotando visão positiva dos entrevistados. No entanto,

as ausências observadas nas palavras-tema 4 e 8 (em uma das palavras-tema de cada) são expressivas e convidam à investigação para compreensão das razões.

No quadro 2 são apresentados os segmentos do conteúdo das entrevistas em todas as quatro unidades, o que pode auxiliar na compreensão dos dados mostrados na tabela 2.

Em Paragominas, o comprometimento é exaltado pelo orgulho, considerado incontestável pelos entrevistados. Eles salientam que a unidade trouxe perspectiva voltada para um clima de trabalho propício ao desenvolvimento dos talentos das pessoas, com segurança e responsabilidade. Aproximação com a comunidade, valorização dos empregados e políticas de gestão de pessoas favorecem o comprometimento.

Na unidade de Itabira, os entrevistados afirmam que o orgulho é fortemente percebido internamente, conforme patentado em pesquisas de clima organizacional. Eles enfatizam que os empregados terceirizados e estudantes da região veem como alvo estimulante para seu desempenho a possibilidade de **vestir a camisa** da Vale. O comprometimento é evidenciado pelo grau de participação, envolvimento, engajamento, cooperação e responsabilidade com os objetivos organizacionais.

Para os entrevistados em Serra dos Carajás, o empenho caminha junto com o orgulho e, quanto mais as pessoas se empenham, mais sentem orgulho pelo que veem acontecer. O envolvimento das equipes na superação dos obstáculos também caminha junto com o comprometimento. O incentivo à parti-

Tabela 2

**Comprometimento Organizacional:  
Presença-Ausência de Palavras-Tema nas Entrevistas**

Palavras-Tema	Unidades			
	Paragominas	Itabira	Serra dos Carajás	Canaã dos Carajás
1. Estímulo à <b>participação</b> dos empregados.	15-02	06-01	10-00	09-01
2. Estímulo ao <b>envolvimento</b> dos empregados com os objetivos organizacionais.	14-03	07-00	10-00	09-01
3. Estímulo ao <b>comprometimento</b> dos empregados com os objetivos organizacionais.	17-00	06-01	09-01	09-01
4. <b>Comunicação de expectativas:</b> empregados-organização; organização-empregados.	16-01 16-01	07-00 04-03	06-04 07-03	07-03 09-01
5. Encorajamento para os empregados assumirem <b>responsabilidade</b> sobre suas ações.	16-01	07-00	10-00	10-00
6. Encorajamento ao <b>engajamento</b> das pessoas aos objetivos e às metas organizacionais.	16-01	07-00	10-00	10-00
7. <b>Encorajamento ao dispêndio de esforços de modo que as pessoas permaneçam nessa organização.</b>	16-01	07-00	10-00	09-01
8. Estímulo à <b>cooperação</b> ; evidência de <b>cooperação</b> .	17-00 17-00	07-00 07-00	08-02 10-00	07-03 10-00

**Quadro 2**

**Categoria de Análise: Comprometimento Organizacional  
Segmentos do Conteúdo das Entrevistas por Unidades**

Paragominas	Itabira
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Nesta unidade, prioritariamente a companhia abriu as portas para o trabalho com as pessoas da região. Esse desafio é devolvido com o empenho e o orgulho demonstrados pelo brilho dos olhos das pessoas, ao falarem de seu trabalho.”</li> <li>• “Há muito comprometimento de todos os antigos em formar a turma. As pessoas que vieram de outras unidades têm todo o empenho para fazer acontecer o crescimento da unidade.”</li> <li>• “Os aprendizes entram muito motivados, com paixão pelo que fazem e geram resultados cada vez melhores e maiores em prol da unidade. O orgulho é demonstrado pelo fato de entrarem na vida profissional por intermédio da Vale.”</li> <li>• “Por ser oferecido um clima de trabalho propício ao desenvolvimento dos talentos, as pessoas demonstram continuamente seu empenho nas atividades diárias.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Temos o orgulho como um valor, pois nos orgulhamos de ser Vale quando sabemos que estamos construindo algo que fará a diferença.”</li> <li>• “Todos os gestores são competentes e comprometidos com a melhoria da integração entre as áreas. O comprometimento das pessoas de todos os escalões atesta isso.”</li> <li>• “As pessoas criaram a companhia e elas têm muito orgulho. Orgulho e empenho estão entrelaçados.”</li> <li>• “As pessoas não trabalham aqui pensando em sair, mas pensando em melhorar aqui dentro.”</li> <li>• “Na última pesquisa de clima, o orgulho foi o item mais forte. As pessoas trabalham com brilho nos olhos e o empenho é percebido nos resultados que elas geram.”</li> </ul>
Serra dos Carajás	Canaã dos Carajás
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A história de muitos empregados é a história de Carajás. O tamanho do orgulho é proporcional à grandiosidade do sucesso. O empenho caminha junto e as características do ambiente favorecem.”</li> <li>• “As pessoas demonstram muito orgulho, estão alinhadas aos objetivos da empresa e querem vê-la como a primeira do mundo. O empenho delas é indiscutível e há vibração pelos resultados obtidos.”</li> <li>• “O orgulho está estampado na fisionomia das pessoas. As que são da região, por trabalharem em uma empresa desse porte; as que vieram de fora, por terem se adaptado e criado as próprias estruturas; as que já estão há muito tempo, o orgulho de ter incrustado seu nome na história de uma unidade considerada a maior mina de ferro a céu aberto do mundo.”</li> <li>• “As pessoas demonstram orgulho em trabalhar na unidade. Orgulho e empenho são causa e consequência e mostrar as melhorias da unidade é emocionante. O clima fica leve.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Aqui, a companhia abriu as portas para o trabalho com as pessoas da região. Esse desafio é devolvido com o empenho e o orgulho demonstrados pela dedicação ao trabalho.”</li> <li>• “A equipe técnica resolve muitas questões para a unidade e para a Companhia.”</li> <li>• “As ações observadas nos resultados dos grupos de trabalho são carregadas de comprometimento.”</li> <li>• “Unidade nova, onde orgulho e empenho são mostrados pelas pessoas da região, por sentirem que estão sendo valorizadas.”</li> <li>• “As pessoas que vieram de outras unidades têm o desafio de fixar-se fora de sua origem, também se orgulham quando conseguem.”</li> </ul>

cipação, ao envolvimento e ao engajamento dos empregados com relação aos objetivos organizacionais ocorre ao longo das reuniões e/ou da execução de projetos e tarefas.

Em Canaã dos Carajás, o comprometimento é resultante do orgulho e do empenho exercido pelos indivíduos em favor da organização. Sossego é a única mina de cobre da Vale e isso também é motivo de orgulho. Os que vêm da região o relacionam à valorização e ao preparo proporcionado pela unidade; os que vêm de fora, ao desafio de formar jovens inexperientes, vendo-os progredir. Quanto mais eles se orgulham, mais se comprometem com os resultados.

Na tabela 3 apresenta-se a relação presença-ausência de palavras-tema, extraídas das entrevistas nas quatro unidades, na terceira categoria de análise – contrato psicológico.

Verificam-se, na unidade Paragominas, presenças totalitárias nas palavras-tema 1, 2 e 3, e expressivas nas 1 e 8, atestando a percepção favorável dos entrevistados. As ausências registradas nas palavras-tema 3, 4, 5, 6, 7 e 10, entretanto, merecem investigação. Notam-se, no entanto, ausências marcantes nas palavras-tema 9. As representadas por **liderança determina** e **poder concentrado** podem denotar a percepção dos entrevistados quanto à ausência de estrutura centralizadora. Na



Tabela 3

**Contrato Psicológico:  
Presença-Ausência de Palavras-Tema nas Entrevistas**

Palavras-Tema	Unidades			
	Paragominas	Itabira	Serra dos Carajás	Canaã dos Carajás
1. Estímulo ao <b>feedback</b> ; evidência do <b>feedback</b> .	16-01 17-00	07-00 07-00	08-02 10-00	10-00 10-00
2. <b>Interações</b> com os integrantes dos diversos escalões.	17-00	06-01	06-04	08-02
3. <b>Abertura</b> : encorajamento para debates; ocorrência de debates.	14-03 17-00	07-00 07-00	10-00 10-00	09-01 10-00
4. <b>Comunicação interpessoal</b> entre áreas.	15-02	04-03	06-04	06-04
5. Expressão de <b>emoções</b> .	13-04	06-01	06-04	08-02
6. Interface entre <b>pensamento, sentimento e ação</b> .	13-04	05-02	06-04	04-06
7. <b>Tomada de decisão</b> em grupo.	15-02	06-01	08-02	08-02
8. <b>Comportamento intergrupal</b> , favorecendo o trabalho em equipe.	16-01	07-00	06-04	10-00
9. Valorização de: somente o que a <b>liderança</b> determina; <b>iniciativa</b> individual; <b>poder</b> concentrado na liderança; <b>responsabilidade</b> compartilhada.	02-15 09-08 03-14 14-03	00-07 05-02 04-03 05-02	01-09 07-03 00-10 10-00	00-10 06-04 00-10 08-02
10. Constatação de <b>valores</b> : pelos quais se rege a unidade; coerência entre <b>valores</b> e sistema de <b>gestão</b> .	13-04 14-03	05-02 05-02	10-00 09-01	09-01 08-02

palavra-tema **responsabilidade compartilhada**, as presenças apresentam-se confirmando o significado da ausência mencionada. Em **iniciativa individual**, observa-se quase uma divisão, denotando espaço para entender o significado.

Na unidade Itabira observam-se presenças totalitárias nas palavras-tema 1, 3 e 8, e expressivas nas 2, 5 e 7, demonstrando a visão favorável que os entrevistados têm dos aspectos nelas contidos. Destacam-se as ausências nas palavras-tema 4, 6 e 10, merecedoras de atenção. Salienta-se, entretanto, a ausência marcante da palavra-tema 9, representada por **liderança determina**, o que pode denotar ausência de estrutura rígida. Nas palavras-tema **iniciativa individual** e **responsabilidade compartilhada**, as presenças apresentam-se confirmando o significado mencionado, sem descuido das ausências registradas. Na palavra-tema **poder concentrado** nota-se quase uma divisão na percepção dos entrevistados, o que não se mostra congruente com o que foi respondido na primeira palavra-tema e confirmado nas outras.

No caso da unidade Serra dos Carajás, há presenças totalizadoras nas palavras-tema 1, 3 e 10, e expressivas nas 1, 7 e 10, denotando visão favorável dos entrevistados. Todavia, as ausências observadas nas palavras-tema 2, 4, 5, 6 e 8 são dignas de investigação. Notam-se ausências na palavra-tema 9, representadas por **liderança determina** e **poder concentrado**.

Do mesmo modo, as presenças nas palavras-tema **responsabilidade compartilhada** e **iniciativa individual** parecem mostrar estrutura descentralizada.

Na unidade Canaã dos Carajás observam-se presenças totalitárias nas palavras-tema 1, 3 e 8, expressivas nas 2, 3, 5, 7 e 10, mostrando visão positiva dos entrevistados. Contudo, as ausências observadas nas palavras-tema 4 e 6 são expressivas e convidam à investigação. Salientam-se ausências totais nas palavras-tema 9 representadas por **liderança determina** e **poder concentrado**. As presenças nas palavras-tema **responsabilidade compartilhada** e **iniciativa individual** mostram-se confirmatórias da ausência de poder centralizado, não obstante o registro de ausências nessas mesmas palavras.

Apresentam-se, no quadro 3, os segmentos do conteúdo das entrevistas em todas as quatro unidades, os quais podem auxiliar na compreensão dos dados mostrados na tabela 3.

Na unidade Paragominas as ações de resolução de conflitos são tratadas como incumbências dos gestores, que estabelecem como critérios principais os valores de abertura e transparência no trato das questões, acarretando, na opinião dos entrevistados, clima de confiança e comprometimento contínuo. O contrato psicológico explicita valores tais como transparência, abertura e compromisso com saúde, segurança, meio ambiente e respeito às individualidades.

**Quadro 3**

**Categoria de Análise: Contrato Psicológico  
Segmentos do Conteúdo das Entrevistas por Unidades**

Paragominas	Itabira
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A estrutura remota favorece a busca de colaboração, desde a adaptação das pessoas à região, até o ganho coletivo como os resultados da unidade.”</li> <li>• “A estrutura da unidade aproxima (diretores, gerentes, supervisores e operadores). Todos são ouvidos e isso contribui para a elaboração de um bom contrato.”</li> <li>• “A autoridade para deixar de fazer uma atividade que prejudique o meio ambiente, a saúde e a segurança é compreendida e utilizada por todos os escalões.”</li> <li>• “Precisa ser trabalhada a cultura local. A cidade Paragominas tem uma história diferente com relação ao meio ambiente e a Vale tem papel importante na reeducação ambiental. A integração entre a empresa e a comunidade é um ponto que vem sendo tratado com cuidado.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Reuniões de <i>feedback</i> mostram para nós que atingir metas é consequência. O objetivo central é o empregado. O foco no trabalho com solidariedade é perseguido continuamente.”</li> <li>• “A estrutura remota, e relativamente próxima nos dias atuais, oferece mais vantagens para que as pessoas se retenham na unidade. Elas podem participar dos rumos da organização dentro da unidade e isso as estimula a contribuir perenemente com a construção e o ajustamento do contrato.” “A cultura do respeito é que desenvolve, trata os conflitos e amadurece as pessoas. Os resultados numéricos continuam, mas não a qualquer custo.”</li> <li>• “É preciso confiar nas pessoas, em suas competências e habilidades. A perspectiva de que a perfeição seja igual a ambiente saudável, de modo que as pessoas tenham vontade de voltar no dia seguinte é o que nos fortalece.”</li> </ul>
Serra dos Carajás	Canaã dos Carajás
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Os indivíduos mudam com a organização. Existem estímulos e significativa requisição de atividades entre indivíduos e grupos; grupos e organização. A tecnologia, em suas diversas dimensões, vem contribuindo com a diminuição do isolamento.”</li> <li>• “Há um alinhamento das pessoas no agir, forma de pensar, desafios, com as mudanças constantes. Elas se sentem donas do negócio e usam a criatividade. Não têm medo de errar.”</li> <li>• “A solidariedade é um valor forte. Os gestores têm oportunidade de transmitir isso e o clima só melhora. Os valores mais evidenciados no cotidiano são segurança, meio ambiente e comunicação com a comunidade.”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A estratégia de preparar mão de obra, serviços e formadores de bens da própria região é ação facilitadora para que a elaboração do contrato psicológico seja mais prodigiosa.” “A estrutura contribui facilitando para que as pessoas possam querer permanecer na unidade, favorecendo a responsabilidade compartilhada e mantendo o contrato em decorrência de motivações das pessoas para contribuir.”</li> <li>• “O trabalho de conscientização é feito desde a entrada das pessoas e, como elas dão respostas rápidas, a incorporação dos valores da unidade é também rápida. Já é percebido o trabalho com transparência e <i>feedback</i> constante.”</li> <li>• “Os valores não são tão diferentes da realidade da maioria dos funcionários. No passado as pessoas da região não tinham a ideia de meio ambiente e sustentabilidade.”</li> </ul>

Os entrevistados consideram que os conflitos sociais e de adaptação em Itabira são menores, quando comparados com outras unidades da Vale. O impacto é quase inexistente para retenção de talentos. Nessa unidade, é nítida a mudança de cultura de competição para colaboração. A solidariedade é considerada um valor forte. O código de ética, assinado como representação simbólica para o alinhamento entre o discurso e a prática, intenciona demonstrar que hierarquia é diferente de barreira. Como resultante, o lucro com o respeito às pessoas e ao meio ambiente é declarado, inclusive, no ato de desligar alguém.

Na unidade Serra dos Carajás, os entrevistados salientam que, pelos núcleos de moradia isolados, o contrato psicológico é percebido dentro e fora do ambiente de trabalho. As pessoas contratadas na região moram em Parauapebas e representam 70%. Em ambas as circunstâncias, essa estrutura remota é tida como solidária e aproximadora, o que contribui para seus

resultados globais. Os dados apontam a percepção de um ambiente competitivo e de intensa busca por resultados rápidos, o que, em algumas circunstâncias, pode gerar mais conflito que sinergia. Visando minimizar tal questão, a corporação adota um modelo de relacionamento matricial que busca maximizar a sinergia e minimizar os conflitos entre os processos operacionais e corporativos.

Em Canaã dos Carajás, os entrevistados afirmam que as pessoas contribuem para uma boa contratação psicológica, essencialmente porque elas querem contribuir, pois sentem gratidão pelo que a estrutura proporciona para elas e para a região com: a naturalidade hierárquica; a confiança depositada nas mãos de quem dirige equipamentos complexos; o conforto proporcionado nesses equipamentos; a forma de obter resultados respeitando o meio ambiente, as pessoas e a diversidade cultural.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto dá-se o cruzamento das três categorias de análise deste artigo – gestão estratégica de pessoas, comprometimento organizacional e contrato psicológico – definidas *a priori*, identificadas no material selecionado em cada unidade e, detalhadas nas tabelas 1, 2 e 3 e nos quadros 1, 2 e 3. Com a fundamentação teórica, observou-se que os elementos dessas categorias permitem a conciliação e o entrelaçamento de expectativas entre empregado-organização.

No que tange à primeira categoria, elucide-se que foram evidenciados, nas quatro unidades, pontos abordados por:

- Davel e Vergara (2001), alertando para a renovação da forma de pensar a atuação e a interação humanas na organização;
- Ruas (2004), chamando a atenção para a importância das pessoas;
- Mascarenhas (2008), observando a diversidade de gestão de pessoas em diferentes contextos organizacionais.

Torna-se relevante elucidar, ainda, que o conceito de comprometimento organizacional corresponde, nesta pesquisa, às bases que vinculam indivíduo-organização, as quais podem tanto estimular esse indivíduo a despende esforços em prol da organização quanto reduzir a probabilidade de que ele venha a abandoná-la, lembrando-se o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991 e 1997).

Relembre-se que o modo como essas bases atuam, tanto para o indivíduo quanto para a organização, depende do contrato psicológico estabelecido entre ambos. Enfatize-se o predomínio do tipo de contrato cooperativo, apontado pelo resultado desta pesquisa, mostrado por Handy (1978) como o que parte da identificação do indivíduo com as metas da organização até seu poder na seleção dessas metas, com maior liberdade na escolha dos meios para atingi-la. Segundo MacNeil (1985), tal contrato apresenta-se como relacional, cujos termos dizem respeito à relação indivíduo-organização.

Nessas quatro unidades, os contratos psicológicos vão além das necessidades básicas e tendem a enriquecer, em múltiplos aspectos, o trabalho dos empregados e suas vidas além do trabalho, conforme apontado por Guzzo e Noonan (1994) e reforçado pelos dados da pesquisa. Tais dados mostram a existência de valores que conduzem ao significado relacional, com evidência marcante de sinergia, solidariedade e confiança no trato com o transacional.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Salientam-se os dados desta pesquisa, nessas quatro unidades distantes dos grandes centros urbanos, mostrando chefias e colegas de todas as áreas e/ou da mesma área que estimulam: *feedbacks*, debates, engajamento, cooperação, valorização do trabalho, reconhecimento pela capacidade de desenvolvimento, confiabilidade e colaboração. Tais dados mostram-se facilitados

pelas características remotas, isoladas e/ou confinadas, conforme evidenciado nos quadros 1, 2 e 3.

A exigência de participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos na formulação da estratégia organizacional, ensejada por diversos autores na fundamentação teórica deste artigo, é percebida nas quatro unidades, conforme descrito a seguir.

Visando propiciar a retenção de talentos em todos os níveis, no futuro da unidade Paragominas há, além do programa de aprendizes, uma estratégia de colocar o líder como **dono do negócio** e isso tem mantido o estímulo para troca de conhecimento na formação profissional.

Em Itabira, a autonomia dos gestores para tratar as especificidades da unidade e desenvolver as pessoas ajuda a retenção espontânea. Ademais, a estratégia de comunicação interna e extensiva à comunidade, aliada à de focar a educação, faz com que, atualmente, 43% do quadro tenham curso superior completo e apenas 10% não tenham o segundo grau completo.

Na unidade Serra dos Carajás, a ação de incentivar a participação, em todos os níveis, desde o momento do ingresso, tem propiciado um ambiente favorável à interação, ao treinamento, à capacitação e à integração funcional, o que, em consequência, tende a contribuir para o ganho com a diminuição da rotatividade.

Em Canaã dos Carajás, as pessoas são mais jovens e assumem responsabilidades mais rapidamente, em todos os níveis. A preparação para que elas possam fazer isso é contínua. A estratégia com os aprendizes é de preparar mão de obra regional com a visão de obter promoções até os cargos gerenciais, notadamente supervisão.

Salienta-se que as bases de vínculos encontradas nessas quatro unidades foram as que se inserem na perspectiva afetiva preconizada pela literatura da fundamentação teórica. Nessas unidades, responsabilidade compartilhada em grupos é destaque incentivado e comprometimento com os objetivos organizacionais é estimulado.

Em todas essas unidades foi observado esforço organizacional para atrair, desenvolver e reter pessoas, considerando a capitalização das competências individuais que agregam valor aos grupos, unidades e organização. Sobressaem-se aquelas unidades que já estão empreendendo ações com a perspectiva futura de amenizar as dificuldades de reter tais pessoas nas regiões, formando, desde já, a mão de obra nativa, a exemplo de Paragominas e Canaã dos Carajás, unidades mais novas da organização.

Respeitando-se as limitações do método e acreditando-se no potencial de contribuições para futuras pesquisas, os resultados desta pesquisa demonstram que as peculiaridades na estratégia de gestão de pessoas dessas unidades favorecem a manutenção de um contrato psicológico cooperativo/relacional, com desenvolvimento da solidariedade e sustentado por valores que ajudam a criar identidade organizacional, incrementar o comprometimento e aproximar as pessoas. ◆

- ALBUQUERQUE, L.G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L.G. *A gestão estratégica de pessoas*. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- ALBURQUEQUE, L.G.; LEITE, N.P. *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Granta Britain, v.63, p.1-18, 1990.
- ANBREU, M.J.C.; SILVA, G.A.V. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. *Revista de Gestão da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v.13, n. especial, p.93-1004, dez. 2006.
- ARGYRIS, C. *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, 1960.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, A.V.B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, Salvador, v.1, n.2, p.77-106, 1994.
- 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.
- BECKER, H.S. Notes on the concepts of commitment. *The American Journal of Sociology*, Universidade de Chicago, v.66, n.1, p. 32-40, July 1960.
- BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- 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: Atlas, 2007. p.212-233.
- COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (VALE). *Informações*. Disponível em: <www.vale.br>. Acesso em: 03 jan. 2008.
- DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DERTOUZOS, M.L. *Made in América: regaining the productive edge*. 9<sup>th</sup>ed. Cambridge: The MIT Press, 1991.
- DESSLER, G. *Conquistando comprometimento – como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DUTRA, J.S. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- GOULDNER, H.P. Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, v.4, n.4, p.468-490, Mar. 1960.
- GUZZO, R.A.; NOONAN, K. Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, New York, v.33, n.3, p.447- 462, 1994.
- HANDY, C.B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- KOLB, D.A. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978.
- LEITE, N.P.; ALBURQUEQUE, L.G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBURQUEQUE, L.G.; LEITE, N.P. *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009. p.3-16.
- LENGNICK-HALL, M.L.; LENGNICK-HALL, C.A.; ANDRAD, L.S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v.19, n.2, p.64-85, June 2009.
- LESTER, S.W.; KICKUL, J. Psychological contracts in the 21<sup>st</sup> century: what employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, v.24, n.1, p.463-489, 2001.
- MacNEIL, I.R. Relational contract: what we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, Wisconsin, p.483-525, 1985.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P.M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, v.16, n.5, p.633-659, May 2005.
- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P.M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, Malden, v.19, n.2, p.103-119, June 2008.
- MASCARENHAS, A.O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage, 2008.
- MENEGON, L.F.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.41, n.2, p.125-135, abr./maio/jun. 2006.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, v.1, n.1, p.61-89, Spring 1991.
- MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. Advanced Topics in Organizational Behavior.

## REFERÊNCIAS

- MILLWARD, L.J.; BREWERTON, P.M. Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century? *International Review of Industry and Organizational Psychology*, Manchester, v.15, p.1-61, 2000.
- MORRISON, E.W.; ROBINSON, S. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, v.22, n.1, p.226-256, Jan. 1997.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. *Employee organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v.14, n.2, p.224-247, Apr. 1979.
- OLIVEIRA, L.M.B. Está a função de recursos humanos desaparecendo? Novos paradigmas para a administração estratégica de recursos humanos. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROUSSEAU, D.M. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- RUAS, R.L. Apresentação. In: BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- SALANCIK, G.R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B.M.; SALANCIK, G.R. (Ed.). *New direction in organizational behavior*. Chicago: St.Clair, 1977. p.1-54.
- SCHEIN, E.H. *A psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.
- VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- WALTON, E.R. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoa!*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.95-112. Série Harvard Business Review Book.
- WIENER, Y. Commitment in organization: a normative view. *Academy of Management Review*, v.7, n.3, p.418-428, July 1982.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2005.

## ABSTRACT

**Strategic personnel management, commitment and psychological contracts: the Vale case**

The main objective of this study was to investigate the features of psychological contracts, in connection with the strategic management of people in four Vale units with organizational structures that are far removed from major urban centers. It is a qualitative and exploratory study analyzed at the organizational level, based on a single case study. A field survey involving directors, managers, HR professionals, supervisors and coordinators was implemented to collect data, through interviews and observations, in the operating areas of the company's units in Paragominas, Itabira, Serra dos Carajás and Canaã dos Carajás. Data were analyzed using content analysis and, secondarily, through document analysis. Results show that the organizational structure of these units helps to maintain a cooperative and interpersonal psychological contract, aimed at developing solidarity and underpinned by values that foster the creation of organizational identity and tending to bring people together under all circumstances.

**Keywords:** strategic personnel management, organizational commitment, psychological contract.

## RESUMEN

**Gestión estratégica de personas, compromiso y contrato psicológico: el caso Vale**

El principal objetivo en este artículo es investigar las peculiaridades del contrato psicológico en la gestión estratégica de personas en cuatro unidades de Vale, con estructuras organizacionales distantes de los grandes centros urbanos. Se caracteriza como investigación cualitativa, exploratoria, basada en estudio de caso único, y el nivel propuesto para análisis es el organizacional. Con la intención de entender cuáles son las peculiaridades del contrato psicológico en la gestión estratégica de personas de esa empresa, específicamente en las unidades de Paragominas, Itabira, Serra dos Carajás y Canaã dos Carajás, se realizó un estudio de campo con directores, gerentes, profesionales de recursos humanos, supervisores y coordinadores. Se recolectaron los datos primarios por medio de entrevistas en profundidad y de observaciones en las áreas operativas; se aplicó a dichos datos el análisis de contenido, y para los datos secundarios, el análisis de documentos. Los resultados muestran que la estructura organizacional de dichas unidades contribuye al mantenimiento de un contrato de cooperación y de relación que busca el desarrollo de la solidaridad, basado en valores que ayudan a crear la identidad de la organización y tienden a acercar a las personas en todas las circunstancias.

**Palabras clave:** gestión estratégica de personas, compromiso organizacional, contrato psicológico.