

## **O papel da gestão de pessoas na estratégia: Um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo do Paraná.**

### **Resumo**

Neste artigo discute-se o papel da gestão de pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos da organização por meio de estudo de caso em uma empresa do setor automotivo localizada no Paraná. A hipótese que se verifica é a de que a gestão de pessoas tem papel estratégico ao ir além de suas tradicionais atividades administrativas de recursos humanos e passar a atuar integrada com a gestão estratégica do negócio, trabalhando para promover a aprendizagem organizacional, a gestão da cultura organizacional e o comprometimento, através de práticas que levam ao sequestro da subjetividade do trabalhador (Faria e Meneghetti 2001).

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de Pessoas. Sequestro da subjetividade.

## ***The role of human resources management in the strategy: A case study in a Paraná automotive company.***

### **Abstract**

*This article discusses the role of human resources management to the achievement of the organization's strategic goals through a case study conducted in a automotive company located in the state of Paraná- Brazil. The hypothesis proposed is that human resource management has a strategic role if works beyond its traditional administrative activities and act integrated with strategic business management, working to promote organizational learning, culture management and organizational commitment, through practices that involves the worker's subjectivity and lead to its kidnapping (Faria;Meneghetti 2001).*

**Keywords:** *Strategic Business Management, Human Resources Management, Kidnapping of subjectivity (Faria;Meneghetti 2001).*

---

<sup>1</sup> Programa de Pós Graduação em administração- PPGADM Universidade Federal do Paraná- UFPR. (camila.bruning@gmail.com).

## Introdução

Neste artigo propõe-se um estudo exploratório com abordagem qualitativa sobre o papel da Gestão de Pessoas para a estratégia organizacional. Conforme Neuman (1997), o estudo exploratório objetiva uma aproximação com um determinado tema de estudo, promovendo uma familiarização com fatos e conceitos básicos envolvidos, desenvolvendo uma “imagem mental” (Neuman, 1997, p. 20) bem fundamentada do que ocorre no tema em questão e possibilitando a formulação de perguntas e questões mais sistematizadas para embasar investigações futuras.

A “imagem mental” aqui apresentada sobre o tema “Papel da gestão de pessoas para a estratégia organizacional” parte de duas fontes, uma revisão teórica sobre o tema, apresentada a seguir, e o estudo de um caso concreto, realizado em uma empresa do setor automotivo do Paraná que guia todo o estudo.

A hipótese do trabalho é a de que a Gestão de Pessoas tem papel fundamental para a estratégia organizacional ao fazer uso de ações e práticas que promovem o “seqüestro da subjetividade” (Faria e Meneghetti 2001) do trabalhador, assim o objetivo é verificar em um caso prático se existem práticas de gestão de pessoas nesse sentido, e, se existem, identificá-las.

Os dados do estudo de caso foram coletados através de fontes primárias e secundárias, tais como entrevista semi-estruturada realizada com representantes da organização que possuem visão histórica e estratégica das seguintes áreas: gestão estratégica e gestão de recursos humanos; observação não-participante, que inclui visita técnica objetivando a visualização de sistemas e dinâmica de relacionamento da organização; consulta a documentos, arquivos, site e intranet da empresa. Os dados secundários foram analisados por meio de análise documental e os dados primários, obtidos por entrevista, por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 1979). Para garantir o sigilo da empresa a organização será aqui denominada de “Alpha”.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: Primeiramente apresenta-se uma revisão teórica sobre a evolução dos modos de gestão e da administração estratégica já tentando identificar a participação e o papel da gestão de pessoas no decorrer dessa evolução. Em seguida é apresentado o estudo do caso da Alpha, contextualizando a evolução do setor automotivo em que se encontra, descrevendo a história de sua implantação e desenvolvimento e as ações e práticas de gestão de pessoas que foram realizadas nesse espaço de tempo tecendo uma análise em que a teoria revista e caso prático apresentado se articulam permitindo chegar a algumas conclusões e levantar questões de pesquisa futura.

## Referencial teórico

Sendo o interesse do presente artigo investigar o papel da gestão de pessoas na estratégia, é necessário retomar a teoria sobre (i) gestão de pessoas e (ii) administração estratégica. Como os temas presentes nestas duas áreas da administração são muito amplos, cabe abordá-los no que dizem respeito à hipótese que permeia esta investigação: que a Gestão de Pessoas tem papel fundamental para a estratégia organizacional ao fazer uso de ações e práticas que promovem o “seqüestro da subjetividade” (Faria e Meneghetti 2001).

Assim a revisão teórica será estruturada da seguinte maneira: primeiramente será apresentado sobre o que a literatura tem considerado o papel estratégico da gestão de pessoas, em seguida apresenta-se sobre a evolução do pensamento em administração estratégica no que se relaciona à gestão de pessoas, e por fim apresenta-se sobre a evolução dos processos de gestão e o seqüestro da subjetividade.



## A gestão estratégica de pessoas

Opta-se por utilizar o manual de Chiavenato (1999) para descrever uma breve conceituação do que se considera atualmente como gestão estratégica de pessoas, pois, embora se reconheça a superficialidade conceitual tratada em seus manuais, também se reconhece que sejam esses manuais amplamente utilizados na formação e instrução dos administradores brasileiros que atuam em gestão de pessoas, sendo, portanto, seus conceitos, de grande influência na prática administrativa nacional.

Chiavenato (1991) escreve que a história da gestão de pessoas se inicia com a revolução industrial e que sofreu diversas mudanças e evoluções até se encontrar na forma em que hoje se apresenta, isto é num paradigma em que “para alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, a organização precisa saber canalizar esforços das pessoas para que também estas atinjam seus objetivos individuais (...) trata-se de uma solução que requer negociação e sinergia de esforços” (Chiavenato, 1991, p.5). Conforme o autor, o papel estratégico da gestão de pessoas está em ultrapassar seu paradigma de tratá-las como recursos humanos da organização e passar a tratar as pessoas como parceiras da organização, além de atuar como setor integrado aos demais departamentos da empresa, que não lida somente com assuntos de pessoas, mas que é capaz de influenciar os negócios da empresa na busca de resultados.

Ainda conforme Chiavenato (1991) os principais objetivos da gestão estratégica de pessoas devem ser: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, proporcionar talentos bem treinados e motivados, aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho e administrar a mudança.

Historicamente pode-se perceber a evolução da gestão de pessoas até chegar a como se encontra hoje.

O período imediatamente posterior à revolução industrial, até meados de 1950 é conhecido como era da industrialização clássica, conforme Chiavenato (1999) corresponde ao início da industrialização, à formação do proletariado, à transformação das oficinas em fábricas, adoção de estruturas departamentalizadas funcional e divisional, com modelo mecanicista, com hierarquia alta e rígida.

Neste contexto, conforme o autor, predomina a estrutura burocrática, centralizada, inflexível, com cultura de manutenção, visto que o ambiente era estático e previsível com poucas mudanças e poucos desafios, tem-se a visão de pessoas como recursos, passivos, que devem ser dirigidos e controlados, a subjetividade e individualidade do trabalhador é completamente desconsiderada na administração de pessoas, que é nesse contexto representada pelo paradigma das Relações Industriais.

Com a Segunda Guerra Mundial, aumenta a velocidade e intensidade com que o mundo muda, as transações comerciais passam a ter alcance mais abrangente, tornam-se mais fáceis e comuns as transações internacionais, os negócios se tornam mais imprevisíveis e aumenta a competição entre as empresas, aumenta o tamanho das fábricas, há uma expansão da industrialização e o surgimento de novos mercados, esta é, segundo Chiavenato (1999) a era da industrialização neoclássica.

Conforme o autor a estrutura organizacional passa a ser mista, com ênfase na departamentalização, com o que Chandler (1962) denomina de estrutura multidivisional, a cultura passa a ser de adaptação ao ambiente, com valor à renovação, as pessoas são neste paradigma vistas como recursos organizacionais que devem ser administrados para que se alcance um objetivo específico, o paradigma na administração de pessoas neste contexto é a Administração de Recursos Humanos.

Após 1990, com o avanço da tecnologia da informação, há um encurtamento virtual das distâncias, um alcance ainda maior das transações negociais possíveis, a rapidez com que essas transações são feitas aumenta enormemente, e passa-se a viver num ambiente de extrema velocidade de mudança e competição. É a era que Chiavenato (1999) denomina de Era da Informação. O mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial, unidades de negócios substituem grandes organizações, extremo dinamismo, turbulência e mudança, e são adotadas de estruturas orgânicas e adhocráticas.

Tem-se neste paradigma uma estrutura organizacional fluída, ágil, flexível, com ênfase nas redes e equipes multifuncionais. A ênfase é na gestão da mudança necessária e na inovação, alta valorização do conhecimento e da criatividade, as pessoas passam a ganhar papel de grande relevância, há a valorização da individualidade e da subjetividade de modo a motivar e comprometer as pessoas a permanecer e se engajar na competitividade da organização.

Conforme Chiavenato (1999) o paradigma na administração de pessoas que corresponde a este contexto é o da Gestão de Pessoas. Sendo as principais características desse contexto as seguintes: A missão principal da Gestão de pessoas passa a ser criar a melhor empresa e proporcionar qualidade de trabalho. Quanto o formato do trabalho, tem-se descentralização do setor de gestão de pessoas, assumindo os gerentes responsabilidade do departamento de Recursos humanos, como treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os participantes de sua equipe, o setor de gestão de pessoas passa a atuar como consultor interno, dando suporte aos gerentes e equipes. Chiavenato (1999) especifica ainda quatro papéis fundamentais da administração estratégica de pessoas:

- 1) A gestão de pessoas passa a ter papel estratégico, atuando como parceiro no planejamento e execução das estratégias organizacionais, tendo como atividade desenvolver o ajuste das estratégias de gestão de pessoas à estratégia organizacional, desenvolver diagnóstico organizacional para detectar forças e fraquezas e permitir análise do ambiente interno da organização.
- 2) É responsável pela construção de uma infra-estrutura eficiente, atua com práticas e ações de reengenharia de processos da organização.
- 3) Deve administrar a contribuição dos funcionários, promovendo o aumento do envolvimento e o aumento de sua capacidade, deve treinar e incentivar as pessoas, engendrar ações para ouvir e responder os funcionários, incentivar contribuições e promover o comprometimento e envolvimento
- 4) Deve administrar a transformação e a mudança, criando uma organização renovada, deve ser agente de mudança e inovação, desenvolvendo ações para assegurar a capacidade para a mudança e a identificação e solução de problemas com agilidade, rapidez e eficácia.

Tem-se assim, conforme uma referencia amplamente utilizada e influente da prática administrativa nacional, uma nova orientação da administração de pessoas na era da informação, percebe-se na evolução da administração de pessoas uma evolução que passa pelas relações industriais, evolui para a administração de recursos humanos e então para a gestão de pessoas, em um movimento, tal qual na evolução dos processos de gestão, e da administração estratégica, de maior envolvimento da subjetividade do trabalhador, em que se prega a participação, envolvimento e comprometimento, valoriza-se a melhoria contínua, o comportamento ágil e proativo, e se engendram ações para a gestão da cultura e do comportamento organizacional.

## **A Administração estratégica e a administração de pessoas**

Diversas são as teorias, abordagens e temas referentes à disciplina de administração estratégica. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000) apresentam uma classificação dos autores



e teorias desenvolvidas em administração estratégica separando-os em 10 escolas.

Conforme essa classificação aponta-se nas três primeiras escolas citadas pelos autores, a do design, a do planejamento e a do posicionamento, uma atitude muito clara em relação a estratégia dever ser planejada em um primeiro momento e implantada ou executada posteriormente. Muitas críticas foram levantadas em relação a essas escolas, dada a “a separação entre pensamento e ação – a formulação feita no topo, através de pensamento consciente, e a implementação feita mais embaixo”. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000, p. 89), demonstrando nítida divisão entre pensamento (planejamento) e ação (implementação) na estratégia.

Partindo dessas críticas, as demais escolas, cada uma com seu foco de interesse, contribuíram para o desenvolvimento da disciplina de administração estratégica ao apontar para questões de extrema relevância ao processo de estratégia.

Mintzberg et al. (2000) aponta escolas como do empreendedorismo, cognitiva, cultural, política, do aprendizado e ambiental, que, em contrapartida às escolas prescritivas, que indicavam como a estratégia deve ser formulada, se preocupavam em ser descritivas de aspectos que estavam presentes no processo de estratégia, como (i) o papel da visão e personalidade do estrategista, (ii) as limitações cognitivas do estrategistas e dos atores envolvidos na estratégia e os vieses cognitivos que limitavam a racionalidade, (iii) os aspectos culturais e coletivos da organização que não é passiva em relação à implementação da estratégia, (iv) as relações políticas intra e inter organizacionais que influenciam a determinação e realização dos objetivos organizacionais, e (v) o aprendizado que se dá coletivamente na organização ao viver a estratégia que pode e deve ser remodelada incrementalmente e (vi) os fatores ambientais que influenciam, e até determinam, as orientações estratégicas da organização.

De fundamental importância para o interesse deste artigo são os pontos abordados pelas escolas de aprendizado e cultural.

A escola do aprendizado, conforme Mintzberg et al. (2000), defende que a organização aprende com as experiências e que cabe à organização gerenciar este aprendizado.

Essa abordagem defende que as estratégias podem ser encontradas e produzidas em toda a organização, emergindo da prática reflexiva dos membros da organização (Mintzberg et al., 2000) cabendo aos líderes estimularem o aprendizado durante o processo de implementação, identificar novas oportunidades e reformular as estratégias se necessário e/ou oportuno.

Quinn (apud Mintzberg, Quinn & Ghoshal, 2006) introduz o termo incrementalismo lógico, para determinar a mudança da estratégia pelo aprendizado da organização. Aponta-se uma mudança do paradigma da administração estratégica, que passa da atitude de adaptação da estratégia às mudanças, para um papel de aprendizado consciente.

Mintzberg et al. (2000) apresenta um modelo básico de estratégia em que escreve que as estratégias crescem como ervas daninha no jardim, significando que surgem em todo lugar nas organizações. Caso proliferem, podem passar a modelar o comportamento organizacional, assim pode-se gerenciar este processo intervindo no momento necessário e direcionando rumo à direção estratégica estipulada.

Kaplan e Norton (1997) escrevem sobre o Balanced Score Card, propondo-o como um instrumento para que se tenha um sistema completo de gestão estratégica, ou seja, que ferramenta para promover o alinhamento da estratégia concebida às unidades de negócio, setores e pessoas que vão realizá-la, bem como possibilita promover feedback, análise e reflexão que verifique e redirecione a estratégia conforme as estratégias emergentes surgem. Segundo os autores: “a estratégia planejada, embora elaborada com as melhores das intenções e com as melhores informações disponíveis, talvez não seja mais adequada ou



válida para as condições atuais” (Kaplan e Norton, 1997, p. 262).

Desse modo, os autores defendem que os processos gerenciais devem oferecer oportunidades para o aprendizado e proporcionar realimentação da estratégia através da coleta de dados, da reflexão sobre se a adequação da estratégia, a busca de idéias, novas oportunidades e direções estratégicas por toda a organização.

Em relação à escola cultural, Mintzberg et al. (2000) apontam que a formação da estratégia é vista como um processo de interação social, que se baseia nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização, adquiridos através do processo de socialização.

A estratégia é entendida nesta abordagem como enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são projetados e usados para sua vantagem competitiva. A cultura, conforme esta escola, tende a atuar na perpetuação da estratégia existente, sendo um desafio para tentativa de mudanças, por estabelecer inércia e resistência.

Os autores escrevem que a cultura influencia o estilo de pensar agindo como um filtro perceptivo. Assim, conforme essa abordagem, a mudança na estratégia deve ser baseada numa mudança cultural. Daí a necessidade de gestão da cultura, que inclui diagnosticar a cultura, definir a estratégia e os comportamentos requeridos nesta nova cultura desejada, bem como seus possíveis riscos.

Faz parte também da escola cultural, conforme classificação de Mintzberg et al. (2000) uma abordagem de estratégia com visão baseada em recursos da organização, estes autores defendem que a cultura da organização é um recurso determinante para a sua vantagem competitiva.

Cool, Costa e Dierickx (apud Pettigrew, Thomas & Whittington, 2002) definem recursos como: ativos, capacidades, competências, informação, conhecimento, reputação e posição privilegiada no mercado.

Barney (1996) aponta como categorias de recursos, o capital físico, o capital financeiro, o capital humano e o capital organizacional.

O autor apresenta uma estrutura de análise para avaliar o valor dos recursos da organização que denomina de VRIO, uma sigla que indica: valor, raridade, inimitabilidade, e organização. O que significa que, um recurso é valioso para a organização quando está envolvido na realização de seu principal produto, é raro no mercado e difícil ou ao menos caro de ser imitado pela concorrência, além de ser bem administrado, incorporado aos processos da organização.

Conforme Barney (1991), a empresa tem vantagem competitiva quando cria e implementa uma estratégia que não está sendo usada por seus concorrentes, e atinge uma vantagem competitiva sustentável quando a empresa tem uma vantagem competitiva e os concorrentes não conseguem replicá-la. Assim defende a cultura da organização como fonte de vantagem competitiva, por ser a mais eficaz e durável barreira à imitação por duas razões, a cultura encoraja a produção de resultados únicos, e ela está cheia de ambigüidade casual que torna difícil entendê-la e, portanto, reproduzi-la.

Prahalad e Hamel (1998) compartilham da visão da estratégia baseada em recursos. Comparam a organização diversificada a uma grande árvore, na qual o tronco e os galhos principais são os produtos essenciais, os galhos menores são as unidades de negócios; as folhas, flores e frutos são os produtos finais e, o sistema de raiz que provê a nutrição, sustentação e estabilidade é a competência essencial.

Os autores escrevem que as competências essenciais são fruto do aprendizado coletivo

na organização, especialmente relacionado a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias, se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas.

A visão de estratégia da escola cultural aponta para a necessidade de se considerar e gerir a cultura da organização no processo de estratégia e mudança estratégica, bem como na importância de se reconhecer e manter o que a cultura proporciona de competência essencial para a organização.

A escola do aprendizado, por sua vez, traz uma visão de estratégia que aponta a necessidade de gerir e promover o aprendizado na organização, possibilitando que as estratégias emergentes sejam gerenciadas em ordem de readequar a estratégia deliberada, especial atenção é dada a capacitação das pessoas, que devem aprender a aprender, passa-se a escutá-las, de modo a ter acesso aos dados e informações que estas têm, e passa-se a valorizá-las, objetivando-se sua permanência e comprometimento com a organização.

Tal como visto na evolução da gestão de pessoas, percebe-se que a administração estratégica também evolui num sentido de valorizar a participação das pessoas, apresentando um maior envolvimento da subjetividade do trabalhador. A seguir apresenta-se sobre a evolução dos modos de gestão, em que se percebe a mesma tendência, culminando na apresentação do conceito de seqüestro da subjetividade (Faria e Meneghetti, 2001).

## **Evolução dos modos de gestão e o seqüestro da subjetividade**

Considera-se como era industrial o momento histórico em que a industrialização se acentuou e passou a intensificar e a otimizar a produção. Instrumentos, aparatos e espaços eram organizados para ampliar a capacidade produtiva dos trabalhadores, num primeiro momento, sendo que logo essa modernização da produção começou a exigir que os trabalhadores fossem adaptados às novas evoluções em ordem de produzir com a eficácia esperada (Carmo, 1992).

É neste contexto que se desenvolvem as práticas de gestão capitalistas, aqui exemplificadas a partir da análise dos modos de produção Taylorista, Fordista e Toyotista.

Faria e Meneghetti (2001) afirmam que os processos produtivos e de trabalho vem sendo racionalizados ao extremo desde o Fordismo e o Taylorismo, para retirar o proveito máximo da capacidade de produção dos trabalhadores, atuando de modo a ampliar e manter a continuidade do capitalismo.

Faria (1997) usa o termo tecnologia de gestão para designar :

“o conjunto de técnicas, instrumentos e estratégias utilizados pelos gestores (...) para controlar o processo de produção em geral, e de trabalho em particular, de maneira a otimizar recursos nele empregados, pondo em movimento a força de trabalho capaz de promover a geração de excedentes apropriáveis (lucro) de forma privada ou coletiva”. (FARIA 1997 Pag. 30)

A tecnologia de gestão engloba estratégias de racionalização do trabalho de ordem instrumental, comportamental e ideológica.

As técnicas de ordem instrumental incluem o estudo do tempo de do movimento, o arranjo planejado de máquinas e equipamentos nas organizações, a seqüência e fluxo de produção, os métodos, as normas, entre outros.

As técnicas de ordem comportamental e ideológica compreendem planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, mecanismos de motivação e integração entre os funcionários, inculcação valores úteis à organização, entre outras (FARIA 1997), que cada vez mais se mostram atividades da gestão de pessoas das organizações.

O Taylorismo e o Fordismo são modos de produção que se utilizam principalmente de técnicas de ordem instrumental, cuja eficiência pode ser questionada, pois não consideram os aspectos subjetivos e emocionais de seu objeto de controle, o trabalhador.

O interesse pelas técnicas de ordem comportamental e ideológica passa a mostrar-se intensificado à partir do modelo Toyotista de produção, que demonstra um esforço em envolver a subjetividade do trabalhador à organização, aliado ao controle instrumental, o que pretende fazer com que, mais que apenas trocar sua força de trabalho por recompensas materiais, o indivíduo compartilhe dos ideais e objetivos organizacionais e utilize todos os seus esforços para realizá-los, visto que os toma como seus (Faria e Meneghetti, 2001).

Pode-se considerar como Taylorista o modelo de gestão organizacional surgido nos Estados Unidos no início do século passado, que tem na sistematização e detalhamento do processo de trabalho sua maior característica. Carmo (1992) considera que “o taylorismo visa à racionalização da produção, a fim de possibilitar o aumento da produtividade no trabalho, evitando o desperdício de tempo, economizando mão-de-obra, suprimindo gestos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo” (Carmo, 1992, p. 42).

No taylorismo são consideradas principalmente as necessidades utilitárias (Etzioni, 1980) dos indivíduos, visto que utilizam prioritariamente recompensas econômicas e materiais em troca da participação do indivíduo no processo de produção na organização. O controle sobre o comportamento se dá de diferentes maneiras, incluindo a realização individual e ritmada do trabalho, procurando evitar a união dos indivíduos em grupos, pois esta acarreta desvios que perturbam a produção.

O modelo Fordista de gestão tem origem na linha de montagem criada por Henry Ford (1863-1974) na produção em massa na indústria de automóveis (Carmo 1992). Seguindo o modelo proposto por Taylor, de controle minucioso do ato, o Fordismo atua diminuindo ainda mais a autonomia e possibilidade de iniciativa dos trabalhadores, pois a linha de montagem dita um ritmo de trabalho e uma conseqüente padronização do comportamento que não pode ser nem muito rápido, nem vagaroso, deve seguir o ritmo da esteira que corre a frente do trabalhador.

Este modelo de gestão gera pela repetição constante das atividades, tédio e alienação, e, em contrapartida, insatisfação e alto índice de rotatividade. Recebe críticas semelhantes às do modelo Taylorista, pois ambas “não conseguiram prender o trabalhador à empresa nem evitaram apatia e as faltas ao trabalho” (Carmo, 1992, p. 47).

As críticas a esses modelos levam à mudança de foco da gestão, que passa a incluir o saber sobre o operário e o controle sobre sua subjetividade como tentativa de evitar uma crise da produção (Carmo 1992).

Motta (1993) escreve que houve modificações nas formas de controle social exercidas pelas organizações na sociedade pós- industrial, até como existem hoje. Segundo o autor, a sociedade atual se caracteriza por constante e rápida transformação, dada a velocidade com que evoluem a tecnologia e os produtos, e claro, a concorrência entre as organizações. Neste contexto, torna-se necessário inovar, por parte da organização, para garantir sua própria sobrevivência. E essas constantes inovações refletem-se redefinindo e reorganizando constantemente os conceitos e papéis organizacionais, ou seja, sua cultura.

Sendo assim, torna-se de extrema importância que a realidade organizacional seja constantemente reconstruída perante seus membros, pois uma cultura em constante mudança e desenvolvimento exige uma socialização também constante de seus membros. Motta (1993) afirma que:

“a constante socialização e re-socialização dos empregados dentro da empresa, a fim





de fazê-los internalizar essa nova 'visão de mundo' e esses novos elementos culturais (valores e significados) é um constante desafio, uma vez que permite à organização influenciar o comportamento de seus membros e controlar suas performances". (Motta, 1993, p. 69)

Percebe-se nesta passagem a questão levantada Faria (1985), quando fala da realidade construída na organização, na qual a realidade, ou "visão de mundo", é determinada pelos dirigentes da organização e imposta aos empregados, de maneira a "influenciar" seu comportamento e "controlar" sua performance.

Pode-se, a partir disso, concluir que o processo de socialização é uma forma de controle das organizações. Motta (1993), escreve que o processo de socialização consiste no processo de adaptação do indivíduo a uma organização que age para moldá-lo, mudando seu modo de pensar e agir.

Tanto a organização como os indivíduos que nela atuam criam expectativas em relação um ao outro, e a socialização acontece como processo de reforço e extinção de estímulos e comportamentos que acontece mutuamente entre os dois, de maneira bidirecional e "com renúncia de ampla margem de liberdade por parte do indivíduo" (Motta, 1993, p. 70). Este acaba por concordar e adaptar-se às demandas da organização ao assumir a cultura e a realidade organizacional instituída como sendo necessária e legítima, assim, pela gestão da cultura organizacional é possível à organização moldar e controlar o comportamento de seus membros conforme sua necessidade e objetivos.

A socialização no contexto das organizações é, segundo Motta (1993), um processo contínuo que se estende desde a entrada dos indivíduos na organização, através dos processos de recrutamento e seleção, durante todo o período em que nela permanecer, quando seus comportamentos e pensamentos estarão sendo constantemente moldados através de mecanismos de controle que farão com que o indivíduo aprenda e reaprenda, por reforçamento, punição e constante vigilância as atitudes e comportamentos permitidos e valorizados.

Neste contexto, as organizações atuais apresentam a tendência de se colocarem como "grande família" (Carmo 1992) para o trabalhador.

Com apoio no saber construído pelas ciências humanas, as organizações passam a atuar tentando integrar o trabalho e a organização, às necessidades sociais e psicológicas dos empregados, "obtendo dele total cooperação e esforço, o que aumentaria sua eficiência" (Carmo, 1992, p. 60), pois, a organização, fazendo acreditar que seus interesses são os mesmos que o dos trabalhadores nela inseridos, geram nestes uma motivação para participar da realização dos objetivos organizacionais.

A organização pode também se utilizar das necessidades psicológicas dos indivíduos colocando-se como família, na qual pode satisfazer suas necessidades de segurança, afeto, prestígio e auto-realização. Assim, o trabalhador participa da organização de forma dedicada, esforçada e satisfeita (Carmo 1992).

Para Faria e Meneghetti (2001), o estágio contemporâneo da racionalização do trabalho é representado pelo modo de gestão Toyotista. O Toyotismo tem como característica principal o seqüestro da subjetividade (Faria e Meneghetti, 2001), uma vez que se utiliza do controle comportamental e ideológico (Faria 1997), através da identificação, pela valorização, pela colaboração solidária, envolvimento total (Faria e Meneghetti, 2001), entre outros.

O Taylorismo e o Fordismo são exemplos de práticas que se baseiam no controle do ato, do comportamento, com o intuito de maximizar a produção, sem se preocupar com o lado humano e a subjetividade dos trabalhadores Percebe-se no Toyotismo o desenvolvimento de práticas

que pressupõem o seqüestro da subjetividade (Faria e Meneghetti, 2001) do trabalhador. Estas práticas possibilitam atuar no sentido de suprir as necessidades psicológicas e sociais dos indivíduos, podendo assim vinculá-lo à organização (Schmitt, 2003) e fazer com que seus objetivos pessoais coincidam com os objetivos da organização, para que ele não permaneça nela somente pelo seu poder utilitário (remuneração) e coercitivo (Etzioni, 1980). No entanto, isso não demonstra uma evolução dos modelos de produção e gestão anteriores no sentido de ampliar a autonomia e o poder dos trabalhadores, embora assim pareça para eles. Apenas amplia o campo de atuação do controle organizacional, que antes focava o corpo, o ato e o tempo (Foucault, 1977), e que agora passa a atuar também sobre a subjetividade do indivíduo, seqüestrando-a (Faria e Meneghetti, 2001).

Para Faria e Meneghetti (2001) o seqüestro da subjetividade se refere à manipulação intencional e planejada do comportamento do trabalhador, realizada pela organização de modo a submeter o indivíduo aos valores e ideologia da organização. Se dá através de programas de gestão de pessoas, que manipulam a percepção e a elaboração subjetiva do indivíduo impedindo-o de organizar e sistematizar o próprio saber, o sentido já está dado cabe ao indivíduo apenas inserir-se. Conforme os autores:

“na busca por pequenos gozos narcísicos, os novos modelos de produção e gestão, representados atualmente pelo Toyotismo, e a disseminação de uma ideologia tipicamente alicerçada em valores sociais e econômicos capitalistas, foram capazes de propiciar o seqüestro da subjetividade do trabalhador e, conseqüentemente, de levá-lo a enfrentar condições físicas e psicológicas de trabalhos cada dia mais precárias”. (Faria e Meneghetti, 2007 p. 51)

A eficácia do seqüestro da subjetividade como mecanismo de controle reside no fato de que o seqüestrado se identifica com o seqüestrador, ou seja, o trabalhador assume como seus os objetivos da organização, engajando-se e comprometendo-se, pois o sucesso da organização é o seu próprio sucesso, e o fracasso da organização também corresponde ao seu próprio fracasso.

Os autores escrevem ainda que desde o paradigma Taylorista – Fordista os modos de gestão vem sendo aperfeiçoados, refinando cada vez mais seus mecanismos de controle e racionalizados ao máximo de modo a extrair a maior produtividade possível, sendo o estágio contemporâneo de racionalização do trabalho correspondente ao Toyotismo e sua forma de produção enxuta.

Faria e Meneghetti (2007) concluem que os modos de produção tem ao longo do tempo evoluído em seus mecanismos de controle de forma a serem cada vez mais sutis e cada vez mais atuarem pelo envolvimento da subjetividade do trabalhador na lógica do capital, culminando contemporaneamente no modelo Toyotista de produção.

## **A relevância do estudo de caso**

Marx (2008) ao apresentar uma caracterização da competitividade atual e futura da indústria automotiva no nível mundial e do Brasil, estima que a indústria automotiva crie aproximadamente oito milhões de empregos diretos no mundo, sendo cerca de 100 mil só no Brasil. A indústria automotiva, conforme Marx (2008) foi o lócus de difusão de arranjos de produção posteriormente adotados em diversos setores em escala mundial, tais como:

- (I) O esquema de linha de montagem,
- (II) A organização científica do trabalho com a aplicação das técnicas de tempos e movimentos,
- (III) O modelo Toyotista de gestão, também conhecido como modelo japonês, de gestão



da qualidade com seus programas de qualidade total, TQM, círculos de controle de qualidade, melhoria contínua, kaizen entre outros,

(VI) As normas de qualidade e certificações ISO9000 e posteriores,

(V) O esquema de plataforma como base para a diversificação de produtos,

(VI) O modo de produção just in time,

(VII) A modularidade e a segmentação da cadeia de fornecimento através de níveis de fornecedores (tiering),

(VIII) A robótica,

(IX) A diferenciação de produtos através de modelos anuais e da criação de famílias de veículos,

(X) A técnica de controle estatístico de qualidade – viabilizada pelo volume de produção, entre outros.

Sesso Filho et al. (2004) apresentam uma revisão sobre a indústria automobilística do PR. Segundo os autores a indústria automotiva paranaense desenvolveu novos padrões de organização da produção, apresentando como principais características a sofisticação (alta tecnologia) de suas unidades localizadas na área mais desenvolvida do Estado, a Região Metropolitana de Curitiba.

Partindo das proposições de Marx (2008) e Sesso Filho et al. (2004) explicitadas nos parágrafos acima, pode-se afirmar que a empresa Alpha e a indústria automotiva se encontram no que Faria (2008) denomina de núcleo do desenvolvimento das forças produtivas.

Segundo o autor as atividades econômicas podem ser classificadas conforme sua localização na reestruturação produtiva, estando no núcleo de desenvolvimento das forças produtivas as indústrias que desenvolvem atividades centrais ou nucleares nas cadeias produtivas.

A reestruturação produtiva se compõe de atividades econômicas que, segundo Faria (2008), podem ser classificadas como atividades de núcleo e atividades periféricas, sendo as periféricas estáveis, vulneráveis ou excluídas.

Pelo motivo de as periféricas ocorrerem em torno de atividades nucleares, como atividades de suporte e manutenção, o interessante, segundo o autor, é ter como foco de análise e investigação as atividades de núcleo visto serem essas que influenciam o comportamento das demais, daí a importância em se realizar o estudo de caso em uma empresa que participe do núcleo de desenvolvimento das forças produtivas, como é o caso da Alpha no Paraná.

Assim a escolha pela empresa Alpha como objeto deste estudo de caso se deu pela relevância do setor automotivo como núcleo desenvolvedor de tecnologia de gestão, pela importância da Alpha em particular, que, além de ser deste setor, é empresa de núcleo da cadeia de produção que integra, além de possuir grande representatividade local em geração de empregos (mais de 4000 funcionários na planta localizada no Paraná).

## **Caracterização do estudo de caso**

Chandler (1962) escreve que estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma organização, além da adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos, uma de suas mais famosas afirmações é a de que a estrutura segue a estratégia. Sendo assim, apresentam-se a seguir as estratégias adotadas pelo setor automotivo, que levaram a mudanças nas estruturas das empresas do setor, de forma que se possa localizar a empresa Alpha numa perspectiva histórica.

Marx (2008) apresenta uma retomada histórica das estratégias do setor automotivo: No cenário internacional, no início do século passado, o setor automotivo primeiramente assume

uma estratégia de alto volume e baixos custos de produção que colaboram para a que o automóvel se popularize como um produto de consumo em massa. Segundo o autor, nas décadas posteriores, percebe-se uma tendência de formação de conglomerados industriais tanto nos Estados Unidos e na Europa. Embora cada conglomerado apresente estratégias distintas, mantém-se o modelo fordista de produção em larga escala.

Marx (2008) escreve que nos anos 70 destaca-se a inserção de fabricantes japoneses no mercado mundial, com uma produção que tem como característica menor custo e maior rapidez e eficiência, assumindo, a partir de então, o Modelo Toyota de produção em contraponto ao paradigma fordista de produção. Estabelecem-se assim novos conceitos e princípios de qualidade, produção e organização do trabalho. Conforme o autor nos anos 80 tem-se uma reestruturação produtiva no ocidente em que as empresas do setor automotivo promovem uma profunda reestruturação de seus processos de produção e desenvolvimento de produtos, inspiradas no paradigma do modelo Japonês. Percebe-se com esta reestruturação tendências de rearranjo da cadeia produtiva do setor, terceirização de fabricação e de montagem de componentes além de uma maior automação.

Faria (2008) escreve sobre a reestruturação produtiva, trazendo características como tecnologia, e principalmente a tecnologia da informação, como base material da sociedade; a interdependência global; a participação cada vez mais comum de capital especulativo, entre outros, que se relacionam à reestruturação produtiva que se caracteriza por: mudanças na divisão do trabalho; desalojamento de ocupações e geração de novas ocupações de trabalho; mudanças locais x globais; além de exigir uma mudança no perfil da força de trabalho, como melhores qualificações instrumentais por exemplo.

Segundo Marx (2008), no contexto global a saturação dos mercados dos Estados Unidos, Europa e Japão levam as grandes corporações do setor automotivo a expandir sua capacidade de produção para regiões com maior potencial de crescimento de demanda, os mercados emergentes do Brasil, Argentina, México, Leste Europeu, Rússia, Índia e China.

Conforme Marx (2008) essa internacionalização e globalização da produção bem como a busca por novos mercados, levam a mudanças nas estratégias de produtos, à busca por menores custos e maior diversificação de produtos levando ao desenvolvimento de famílias de produtos montados sobre plataformas globais padronizadas, permitindo o desenvolvimento do conceito de modularização e terceirização do desenvolvimento de produtos, uma vez que, seguindo as especificações padronizadas as peças podem ser feitas por diversos fornecedores e montados em qualquer lugar do mundo.

Em relação ao cenário nacional, conforme Marx (2008), o Brasil tem nos anos 90 a chegada de novas montadoras, como a Chrysler (que já fechou sua planta montada no Paraná), Mercedes Benz, Renault, Honda, Toyota, Mitsubishi, entre outras.

Segundo o autor as montadoras instaladas no Brasil incorporam novas formas de gestão da produção, com a adoção de programas inspirados no modelo Toyotista de produção, com a terceirização de atividades e novas formas de organização da cadeia de suprimentos, promovendo assim um aumento na produtividade da indústria.

É neste contexto que a Alpha começa a operar no Brasil e instala sua primeira fábrica no Paraná.

## **Alpha e a gestão de pessoas**

A Alpha é uma empresa do setor automotivo, filial de uma matriz européia, com unidades de negócio espalhadas em todo o mundo. Instalada no Paraná há mais de 10 anos, a Alpha emprega mais de 4000 funcionários. O setor de recursos humanos foi o primeiro departamento a entrar em funcionamento na Alpha, segundo relatos, sua atividade principal

nesta época era o recrutamento e seleção de pessoas, principalmente operadores, técnicos, e engenheiros, de modo a montar o quadro de pessoas da organização.

Pode-se inferir que nesta etapa de implantação a ação estratégica da gestão de pessoas estava em selecionar pessoas capacitadas e agregar competência à organização. Aos poucos o setor de recursos humanos começou a desenvolver treinamentos para capacitar os novos contratados, pois, conforme entrevista realizada, não havia no mercado número suficiente de recursos humanos qualificados, sendo a diferença de qualificação suprida pelos treinamentos e capacitações realizadas principalmente em parceria com institutos de tecnologia, pesquisa, universidades e escolas técnicas do Paraná.

Conforme a empresa se desenvolvia e estabelecia, o foco da gestão de pessoas foi sendo alterado de recrutar e treinar, para manter as pessoas que já haviam sido selecionadas, treinadas, capacitadas.

Percebe-se uma preocupação em manter na organização recursos que já eram considerados valiosos, podendo-se inferir uma ação estratégica da gestão de pessoas em cultivar recursos essenciais para a vantagem competitiva, tal como defendem Cool, Costa e Dierickx (apud Pettigrew, Thomas & Whittington, 2002), Barney (1991) e Prahalad e Hamel (1998).

Neste sentido o setor de recursos humanos, até então órgão centralizado, foi mantido apenas com as atividades de recrutamento e controle de folha de pagamento, sendo a gestão de pessoas descentralizada, de modo que cada unidade de produção possui um gerente de gestão de pessoas que atua integrado aos demais gerentes da unidade prestando-lhes assessoria.

Essa nova atribuição corresponde ao papel estratégico da gestão de pessoas proposto por Chiavenato (1999) em que atuar como setor integrado aos demais departamentos da empresa, sendo capaz de influenciar os negócios da empresa na busca de resultados é uma das principais atribuições da gestão de pessoas.

Segundo relato em entrevista, as responsabilidades em desenvolver as pessoas e equipes, avaliar, motivar, remunerar e realizar orientação de carreira passaram a ser do gerente de cada equipe em conjunto com o gerente de RH, que assessora, desenvolve e forma o gestor da equipe para que este esteja apto a cumprir essas responsabilidades.

Conforme entrevista realizada, o foco da gestão de pessoas na Alpha nos últimos anos tem sido a gestão de competências e a gestão de carreiras. Em ambos os casos não há um plano de competências ou carreiras delimitado a ser seguido pelos funcionários.

No caso da gestão de competências, são realizadas avaliações periódicas pelo gestor de cada equipe, que identifica quais as necessidades de capacitação, treinamento e/ou desenvolvimento que sua equipe necessita e solicita ao gerente de RH, que então indica quais as ferramentas mais apropriadas.

Quanto à gestão de carreiras o processo é semelhante, os funcionários são incentivados a conhecer todos os cargos da organização, e orientados a desenvolver seu próprio plano de carreira, essas orientações são feitas individualmente, pelo menos uma vez por ano, com cada funcionário da Alpha, através de reuniões com o gerente de equipe e com o gerente de Rh, nas quais o funcionário é orientado sobre as capacidades, habilidades e competências que precisa adquirir e desenvolver, bem como os passos a seguir para alcançar seu objetivo de carreira.

Segundo relato em entrevista, essas reuniões servem não somente para orientar o funcionário, mas para que o gerente de equipe e o gerente de Rh conheçam as pretensões dos funcionários, sendo uma espécie de recrutamento interno.



Pode-se inferir que a questão do desenvolvimento de competências está ligada ao desenvolvimento de recursos internos fortes capazes de gerar vantagem competitiva para a organização (Cool, Costa & Dierickx apud Pettigrew, Thomas & Whittington, 2002; Barney 1991 e Prahalad & Hamel 1998). Já a gestão de carreiras parece mais ligada a tentativa de motivar e comprometer o funcionário a permanecer e se engajar na organização, numa tentativa de conciliar interesses organizacionais, com possibilidade de realização pessoal dos funcionários.

Em relação à cultura organizacional, a gestão de pessoas da Alpha tem engendrado esforços no sentido conscientizar seus gerentes de equipe de seu papel como gestor de pessoas, neste sentido muitos treinamentos, vivências e capacitações tem sido realizadas sobre valores e temas tais quais: comunicação efetiva, importância do feedback, importância do comprometimento e motivação na organização, auto-desenvolvimento, pro-atividade, capacitação, transversalidade, lealdade, solidariedade, performance eficaz, entre outros.

Percebem-se neste sentido esforços em gerir a cultura organizacional para promover a mudança estratégica na organização conforme escreve Mintzberg et al. (2000).

Em relação à estratégia organizacional, a Alpha recebe orientações e direcionamento estratégico de sua matriz através de planos estratégicos com duração de três anos, as estratégias são adaptadas e especificadas em metas a serem alcançadas em cada unidade de negócio e setor, neste sentido tem-se que a estratégia é planejada na matriz e posteriormente implantada na filial.

Embora não tenha sido afirmado na entrevista pode-se perceber uma aproximação deste tipo de tratamento de alinhamento estratégico com a ferramenta Balanced Score Card proposta por Kaplan e Norton (1997).

A Alpha realiza algumas ações que permitem o monitoramento e gerenciamento da estratégia emergente e do aprendizado, são os casos das práticas das “escutas”, dos “cafezinhos” e do “canal aberto”. Conforme entrevistas estas são práticas realizadas com o objetivo de “escutar o colaborador”.

As “escutas”, são reuniões de grupos de trabalho que envolvem pessoas de diferentes equipes discutindo em relação a um tema dado, normalmente este tema é escolhido pelo gerente que solicitou a reunião e visa resolver algum problema específico.

Os cafezinhos são reuniões semanais que cada gerente faz com sua equipe com tema livre, em que se incentiva a troca de experiências e impressões entre os funcionários.

A prática “canal aberto”, corresponde a política e “cultura de portas abertas” da Alpha, existem poucos escritórios fechados na empresa, a maior parte das operações são realizadas em escritórios de organização espacial de escritório aberto, com bancadas, em que todos conseguem ver e ter acesso a todos, além disso, os poucos escritórios fechados (de gerentes e diretores), tem a política de manter a porta aberta, incentivando o acesso das pessoas. Conforme entrevista a comunicação é incentivada na Alpha.

Nas três ações relatadas percebe-se a tentativa de gerir e promover o aprendizado na organização, conforme escrevem Mintzberg et al. (2000). O que demonstra um reconhecimento da importância do aprendizado organizacional, e do papel das pessoas para que este aprendizado ocorra.

Anualmente é realizada na Alpha pesquisa de clima organizacional, que pretende medir, entre outros, o grau de satisfação e comprometimento dos funcionários. Conforme entrevista os resultados são positivos, sendo que 95% dos funcionários afirmam ter orgulho de trabalhar na Alpha.

A realização da pesquisa em si, já é indicativo de preocupação da organização em medir



o comprometimento e motivação de seus funcionários, permitindo inferir que ter funcionários comprometidos e motivados é valorizado para a organização. O resultado da pesquisa de clima indica que as práticas de gestão tem conseguido envolver e comprometer os funcionários com a organização.

## Conclusões e encaminhamentos futuros

Através da teoria revisada conclui-se que a gestão de pessoas tem papel estratégico ao (i) trabalhar integrada com as demais áreas da organização, (ii) promover a valorização, capacitação e manutenção de recursos preciosos à vantagem competitiva da organização, (iii) gerir a cultura e (iv) gerir o aprendizado organizacional.

Pode-se perceber no estudo de caso da Alpha a presença de práticas e ações engendradas nestes quatro sentidos.

As práticas de gestão de pessoas que se relacionam com a estratégia organizacional tendem a envolver a subjetividade do trabalhador, valorizando suas competências, capacidades, conhecimento, e promovendo satisfações de cunho psicológico como o orgulho de pertencer à organização, a possibilidade de realização pessoal pelo crescimento na carreira, a oportunidade de ser ouvido e contribuir com suas experiências, ser criativo e espontâneo, entre outros.

O caráter exploratório desta pesquisa proporcionou uma aproximação com o tema que permite o levantamento de questões mais sistematizadas a serem pesquisadas futuramente, tais como: As práticas de gestão de pessoas de fato verificadas, ainda que envolvam a subjetividade do trabalhador, chegam a acarretar no caso da Alpha o que Faria e Meneghetti (1991) chamam de “seqüestro da subjetividade”? Se sim, de que maneira? Como a subjetividade do trabalhador se relaciona com essas práticas? Quais suas conseqüências do ponto de vista do trabalhador? Os profissionais de gestão de pessoas, ao utilizarem essas práticas, acreditam estar “sequestrando a subjetividade” alheia, ou acreditam estar proporcionando uma conciliação entre interesses de indivíduos e organização? As práticas de gestão de pessoas encontradas na Alpha são comuns em outras organizações do mesmo setor? Se sim, por terem atividade de núcleo da reestruturação produtiva, é possível inferir que o que é tendência de gestão nesse setor influencie e se torne tendência para outros ramos de atividade, como ocorreu com o modelo Toyotista de gestão?

Como consideração final cabe ressaltar algumas limitações encontradas no decorrer da pesquisa. O estudo de caso não permite generalização para outras empresas e contextos, sendo interessante rever como esses processos ocorrem em outras organizações. A análise apresentada é proposta apenas como uma das análises possíveis, não abarcando todas as possibilidades de análise permitidas pelo estudo. A revisão de literatura pode ser aprofundada, tendo sido utilizados aqui os principais autores referência em cada tema, interessante verificar estudos e pesquisas que já tenham sido desenvolvidos com base em teoria semelhante.

## Referências Bibliográficas

- BARDIN, L. (1979); “Análise de conteúdo”. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARNEY, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p.99-120, 1991.
- BARNEY, J. (1996) Evaluating firm strengths and weakness: resources and capabilities. In:
- BARNEY, J. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

- CARMO, P. S.(1992); “ A ideologia do trabalho”. Ed. Moderna, SP, 1992.
- CHANDLER, A. D. (1962) Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, I. (1999); “ Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”, Ed. Campus, Rio de Janeiro 1999.
- ETZIONI , A. (1980); “ Organizações modernas” . Ed. Pioneira, SP, 1980.
- FARIA, J. H.(1985); “ O autoritarismo nas organizações”. Criar editções / FAE, Curitiba, 1985
- FARIA, J. H. (1997); “Tecnologia e processo de trabalho”. Curitiba: UFPR, 1997.
- FARIA, J. H.(2008); “ECONOMIA POLÍTICA DO PODER”, Vol. I, II e III. Ed. Juruá, Curitiba, 2008.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F.K.; “O sequestro da Subjetividade”. In: FARIA, J.H. Org.; “Análise Crítica das teorias e práticas organizacionais”. São Paulo: Atlas, 2007. FARIA, J. H. E MENEGUETTI, F. K. (2001) “O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicologico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção” In: ENANPAD, 2001, Campinas. “XXV Encontro Nacioanl da ANPAD, 2001”. Anais da ENANPAD [CD-Rom]. 2001.
- FOUCAULT, M. (1977) ; “ Vigiar e punir- O nascimento da prisão” Ed. Vozes, Petrópolis, 1977.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997) A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARX, R. (coord) (2008): “Uma agenda de competitividade para a indústria paulista veículos (automóveis e comerciais leves)”, FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, São Paulo, Fev- 2008.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B; GHOSHAL, S.; (2006) O processo da estratégia. 4a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MOTTA, F. C. P. (1993); “ Controle social nas organizações”. Revista de administração de empresas- ERA, SP, set- out. 1993.
- NEUMAN, W.L. (1997); “Social research methods: qualitative and quantitative approaches”, Alli and Bacon, Third edition, 1997.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (2002) “Handbook of strategy and management” London: Sage, 2002.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. (1998) A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SCHMITT, E. C. (2001) “Controle social, vínculo e subjetividade: estudo de caso em uma organização multinacional”. Curitiba: UFPR, 2001
- Sesso Filho, U. A, Moretto, A.C.; Rodrigues, R.L.Balducc F.L., e Kureski R.: “Indústria automobilística no Paraná :Impactos na produção local e no Restante do Brasil”. REVISTA PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO, Curitiba, n.106, p.89-112, jan./jun. 2004.