



ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, PROCESSO SELETIVO E INTEGRAÇÃO NORMATIVA: Estudo de Caso na Indústria Automobilística

Daniele Cristine Nickel*

RESUMO

Este estudo objetiva verificar quais são as relações entre as estratégias organizacionais, o processo seletivo e a integração normativa de uma indústria automobilística recém-implantada no Brasil. Os dados coletados revelam que essas categorias analíticas encontram-se intrinsecamente relacionadas em muitos aspectos, apesar de muitas vezes tais relações não serem facilmente perceptíveis. As várias relações encontradas caracterizam-se como fortes, deficientes, ambíguas e fracas, dependendo do aspecto considerado. Alguns resultados apresentados pela empresa, principalmente os relacionados à qualidade dos produtos fabricados e ao baixo índice rotatividade e de absenteísmo de funcionários, comprovam que critérios previamente estabelecidos no processo seletivo podem propiciar a escolha de pessoas com condições de se integrar normativamente à realidade da empresa, de forma a contribuir para o atingimento das estratégias organizacionais.

Palavras-chave: estratégia; processo seletivo; integração normativa.

ABSTRACT

This survey aimed at tracing relations involving organizational strategies, selective process, standards and rules integration within a car industry plant just set up in Brazil. We worked on content and documental analysis leading to an on-going analytical category characterization and relation establishments. Our collected data showed that such analytical categories are, in many aspects, intrinsically connected although they are not easily noticed. Depending on the aspect analysed, the multiple relations found between organizational strategies, selective process and standards and rules integration may be strong, deficient, ambiguous and weak. Depending on how adequate the criteria used in the selective process are, we will certainly have the tools to pick out high skilled personnel able to comply with standards and rules integration within the company's reality, and to achieve the organizational strategies. Such policy is reflected in the quality of manufactured products, low turnover and absenteeism.

Key words: strategy, selective process, standardized integration.

*Psicóloga, Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade de Santa Catarina (UFSC) e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora da FAE Business School.
E-mail: danickel@terra.com.br

INTRODUÇÃO

“Todos nós desempenhamos alguma função nos processos de produção, distribuição e uso dos bens e serviços de nossa civilização” (MCCORMICK e TIFFIN, 1977, p.3). Desta forma, as pessoas encontram-se inseridas em organizações.

Para DAVIS e NEWSTROM (1992), as organizações são sistemas sociais. Elas existem porque seria muito difícil que uma pessoa sozinha e isolada pudesse fazer muita coisa dentro da sociedade. Portanto, uma organização pode ser definida como “um conjunto de pessoas que tem a finalidade de alcançar determinados objetivos, por meio da divisão do trabalho, operando mediante o processo decisório e no decorrer do tempo” (AQUINO, 1992, p.29).

Todas as organizações são criadas com alguma finalidade. Assim, o alcance dos seus objetivos é essencial para a sobrevivência da organização, sendo que neles reside a sua razão de existir. Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário estabelecer formas de ação, que podem ser desenvolvidas por intermédio das estratégias organizacionais. Estas estratégias são guiadas por questões políticas, envolvendo interesses, e funcionam como parâmetros para o estabelecimento de regras, normas e valores preconizados pela organização.

As pessoas são os recursos essenciais para a elaboração e implementação das estratégias, viabilizando a transposição deste processo para o contexto organizacional. Estas pessoas precisam desempenhar diferentes papéis, ou seja, responsabilidades e tarefas lhe são atribuídas conforme o cargo que ocupam, a fim de que a organização funcione adequadamente. Assim, ao fazer parte de uma determinada organização, o indivíduo está sob as exigências deste papel para agir e se comportar de determinada forma, de acordo com as atividades prescritas ou padronizadas. A partir do momento em que existe a definição clara quanto ao desempenho de papéis, pode-se direcionar melhor as habilidades individuais, estabelecendo uma relação de integração com o sistema normativo, a fim de diminuir as divergências entre o papel esperado e o realizado (GIBSON et al., 1981).

Todo esse processo já tem o seu início com a seleção de pessoal, a qual visa escolher aquele indivíduo que possivelmente melhor atenda às exigências da organização e reciprocamente também as suas expectativas, a fim de que os objetivos organizacionais possam ser alcançados.

1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Para AQUINO (1992), a área de Recursos Humanos deve estar vinculada às estratégias e características da organização para que obtenha resultados relevantes. A interação dos subsistemas interdependentes é que garantem o atingimento dos objetivos organizacionais (HININGS e GREENWOOD, 1989).

Segundo GLUECK e JAUCH (1984), a administração estratégica envolve um fluxo de decisões e ações que conduzem ao desenvolvimento de estratégias, a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos. BYARS (1984) divide-a em planejamento estratégico e implementação estratégica. Para WHEELLEN e HUNGER (1989), entretanto, a avaliação e o controle da estratégia também são atribuições da administração estratégica.

A organização desenvolve um planejamento estratégico para a formulação, implementação, avaliação e controle da estratégia. Este pode ser conceituado “como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente” (OLIVEIRA, 1997, p.46).

Dadas as suas características, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta essencial para que a organização consiga um crescimento contínuo (GILLENSON e GOLDBERG, 1986), permitindo lidar com as condições de mudança que a cercam atualmente (ANSOFF e MCDONNELL, 1993). Ele requer uma consideração de quais alternativas o dirigente da organização tem preferência, além dos valores pessoais, aspirações e ideais que influenciarão na determinação dos objetivos finais.

Há a crença de que uma estratégia bem formulada ajuda a delegar e alocar os recursos da organização em uma postura única e viável, baseada nas competências e fraquezas internas, antecipando mudanças no meio ambiente e contingenciando movimentos para uma oposição inteligente (QUINN, 1991).

Depois da formulação da estratégia organizacional, existe a fase de implementação, a que coloca em prática as estratégias desenvolvidas. Tanto na formulação quanto na implementação da estratégia, os aspectos referentes à cultura organizacional devem ser considerados porque podem influenciar o comportamento dos empregados (CERTO e PETER, 1993). Se a cultura

organizacional estiver consistente com a estratégia, poderá ser considerada uma grande força da empresa (OLIVEIRA, 1995). Como elemento integrante da cultura, têm-se os valores dos indivíduos que compõem a organização e os da própria organização, sendo que os valores do grupo dirigente são repassados para o planejamento estratégico.

A responsabilidade do planejamento estratégico geralmente cabe aos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos que definem amplas diretrizes, quanto à seleção das estratégias empresariais. Todavia, a sua implementação também envolve o planejamento tático e o operacional.

Depois da estratégia implementada, são necessários uma avaliação e um controle estratégico, a fim de que o processo de administração estratégica possa ser melhorado, assegurando o seu funcionamento adequado. Envolve o acompanhamento e a avaliação por meio de padrões previamente estabelecidos dos resultados do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 1995). A principal finalidade é nortear a tomada de decisões de forma que ajude no alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com ANSOFF (1977), tem se intensificado nas obras de Administração a busca sobre a noção de estratégia, devido ao reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e de que os objetivos por si só não atendem a esta necessidade.

Na realidade, não existe uma definição única e universalmente aceita para o conceito de estratégia. QUINN (1991) a define como um modelo ou plano que integra as maiores metas, padrões de decisão e seqüências de ação de uma organização em um todo coeso. O plano ou modelo determina seus objetivos ou metas, apresentando a principal política e planos para alcançá-los, classificando a posição ocupada no mercado, o tipo de contribuição econômica e não econômica que ela pretende oferecer para os seus acionistas, empregados, clientes e para a comunidade (ANDREWS, 1991). As metas ou objetivos estabelecem o que deve ser atingido e quando deverão ser cumpridos, mas não determinam como os resultados serão atingidos. As políticas são as regras que expressam os limites entre os quais uma ação deve ocorrer, enquanto os programas especificam a seqüência de ações necessárias à consecução dos objetivos, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela política (QUINN, 1991).

MINTZBERG (1991) propõe diversas definições para estratégia, abordando-a como plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. Enquanto existem várias relações entre estas diferentes definições, nenhuma definição tem preponderância sobre as outras. Essas definições competem (podem substituir-se umas às outras), mas se complementam adicionando elementos importantes ao entendimento da estratégia.

CHAFFEE (1985) aborda três modelos inter-relacionados de estratégia: o linear, o adaptativo e o interpretativo. PORTER (1991) aborda as estratégias competitivas relacionadas à diferenciação, liderança no custo total e enfoque.

Independentemente do enfoque dado para a estratégia organizacional, é importante ressaltar que em todo o processo de transformação de idéias estratégicas em ações estratégicas, além do processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas, existe o processo comportamental e social da obtenção de concordância e apoio de outros indivíduos às propostas, a fim de que sejam implementadas.

1.1 Processo Seletivo

A organização em análise pretende pensar em indivíduos que dela fazem parte como seres biopsicossociais, o que lhes confere uma complexidade singular. A herança biológica, os traços de caráter, o temperamento, as características de personalidade, a história pessoal, as relações familiares, as origens sócio culturais (crenças, valores e normas) deixam sua marca nos eventos e condutas individuais (CHANLAT, 1992).

Esse indivíduo, em toda a sua complexidade, é o recurso essencial do processo seletivo. Dessa forma, “quando a empresa admite uma pessoa, está admitindo toda a sua história e sua carga emocional e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele” (AQUINO, 1992, p.42).

De acordo com MCCORMICK e TIFFIN (1977), a finalidade do processo seletivo é identificar os indivíduos que possuem as características que indicam que eles têm ótimas possibilidades de se tornarem empregados satisfatórios.

Dessa forma, os procedimentos de um processo seletivo “permitem objetivar as características de cada indivíduo e avaliar não apenas suas competências

técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração” (PAGÉS e FAVATTI, 1993, p.113). O seu objetivo é a adaptação ou ajustamento entre as pessoas e o trabalho. Para isto, as empresas buscam engajar os indivíduos cujos comportamentos parecem mais adequados ao estilo da empresa (ENRIQUEZ, 1997). Nesse sentido, deve-se considerar que, antes de o indivíduo ser considerado um empregado, ele é membro de um grupo social e que, ao ser admitido, passará por um processo de socialização, o qual se refere ao conformismo em relação aos valores dominantes, cuja aceitação é importante para a sua adaptação e integração ao sistema (MELO, 1997). Os escolhidos nem sempre são os que revelam os melhores resultados em testes, e sim os mais adequados a uma situação predeterminada (SANTOS, 1985).

No processo de avaliação de alguns aspectos comportamentais pode ocorrer a interferência da subjetividade. Assim sendo, a preparação, a competência, a atitude profissional e ética das pessoas que realizam o processo seletivo são essenciais, de forma que possuam uma autopercepção e uma autocrítica muito desenvolvida, a fim de que não se deixem influenciar pelos seus valores pessoais, preconceitos e estereótipos, levando-as a uma avaliação superficial, atrelada aos seus critérios pessoais, desconsiderando as estratégias e os objetivos organizacionais. Além dos preconceitos e estereótipos que podem interferir num processo seletivo, inúmeros mecanismos de defesa podem ser acionados durante a interação entre o selecionador e o candidato, a fim de que as tensões sejam reduzidas e forças interiores sejam mobilizadas para a proteção de revelações indesejáveis (LODI, 1991). Os mais comuns se referem a afastamento, repressão, projeção, racionalização e agressão.

Um outro fator que pode contribuir para a diminuição da subjetividade é a delimitação muito clara, precisa e específica dos critérios que serão utilizados no processo seletivo e qual será o valor atribuído a cada um deles de acordo com os objetivos da organização.

São inúmeras as técnicas e testes que podem ser utilizados num processo seletivo. Entre eles, testes de conhecimentos ou de capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade, técnicas de

simulação e entrevistas (SANTOS, 1985; WERTHER e DAVIS, 1983). É importante adequar o instrumento a ser utilizado aos objetivos do processo seletivo, observando as questões relativas à validade, precisão e confiabilidade, a fim de evitar erros de critérios.

Deve-se destacar que o processo de seleção não é um fim em si mesmo, mas um meio que possibilita à organização realizar os seus objetivos (DAVIES e SHACKLETON, 1977). Assim, todos os instrumentos utilizados no processo seletivo, sejam eles técnicas, testes ou entrevistas, visam a um mesmo fim: prever qual dos indivíduos terá melhor capacidade de integração e adaptação à organização.

1.2 Integração Normativa

A integração normativa refere-se à busca da adaptação do indivíduo aos papéis que lhe são atribuídos pela organização, a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Espera-se um determinado comportamento do indivíduo conforme o cargo que ocupa. Segundo VAN MAANEN (1992), este processo pode ocorrer formalmente, agindo na preparação do indivíduo para ocupar um determinado *status*, e de maneira informal, preparando uma pessoa para desempenhar um determinado papel na organização. Para HININGS e GREENWOOD (1989), o processo informal faz parte da realidade organizacional, podendo ser classificado como a interação emergente, ou seja, como as atividades, normas de comportamento e formas de funcionamento não formalmente prescritas.

O desempenho de papéis é presente desde o início da vida do indivíduo, em diferentes situações, com diferentes níveis de profundidade. A palavra papel refere-se à “atividade não espontânea, fixada antecipadamente por determinação social, em um conjunto de outras atividades sociais” (CASTELLAN, 1987, p.67). Descrevem formas específicas de comportamento associado a determinadas tarefas, sendo configurações padronizadas de comportamentos requeridos de todas as pessoas de acordo com a sua função, sem que sejam levados em conta os desejos pessoais (KATZ e KAHN, 1973). Dessa forma, a pessoa, ao desempenhar um determinado papel em uma organização, está sob as exigências deste papel para agir de determinada forma, de acordo com as atividades prescritas ou padronizadas.

Entretanto, o indivíduo é capaz de desempenhar uma infinidade de papéis (pluralidade de papéis), ultrapassando e reinterpretando o papel estabelecido e prescrito (CASTELLAN, 1987). GIBSON et al. (1981) dividem o desempenho de papéis em papel esperado, que diz respeito aos comportamentos esperados do ocupante do cargo, papel percebido, que envolve um conjunto de atitudes e comportamentos que o ocupante de determinado cargo deve realizar, e papel realizado, que se refere ao comportamento que a pessoa realmente realiza. Segundo os autores, o papel esperado tem relação com o papel percebido, sendo que os papéis bem definidos e percebidos claramente pelo indivíduo facilitam o atingimento dos objetivos organizacionais. Portanto, existem o papel objetivo, que diz respeito àquilo que os outros esperam, e o subjetivo, que se refere à forma como cada indivíduo assume os seus papéis. Para DUNCAN (1973), o papel organizacional está claramente definido quando o indivíduo conhecer o que dele é esperado.

Quanto maior for a aproximação da representação de papéis, expressas pelas atitudes e comportamentos, em relação ao que a organização espera do indivíduo e, em contrapartida, quanto mais a organização também deixar transparecer formas de suprir as aspirações individuais, maior será a possibilidade de adaptação do indivíduo. Este é um processo de socialização, que diz respeito à aprendizagem de comportamentos considerados adequados, pelos quais cada pessoa configura seu conjunto de papéis, a fim de que se alcance uma conformidade entre o indivíduo e a organização.

Além dos papéis, as normas e os valores fornecem três bases inter-relacionadas para a integração e a adaptação do indivíduo à organização. É importante salientar que tanto as normas quanto os valores fazem parte de práticas que podem ser formais e explícitas, como as regras escritas, quanto informais e de ação indireta, como o controle social, o qual é mais difícil de ser observado (ALVES, 1997; MELO, 1997). Além disso, as normas também podem ser interpretadas sob um enfoque não previsto no arcabouço formal.

As práticas de Recursos Humanos possuem um papel relevante na integração normativa dos indivíduos na organização, principalmente por meio de processos formais como a seleção de pessoal. De acordo com PAGÉS e FAVATTI (1993), vários mecanismos são utilizados para a busca de adaptação do indivíduo, a

fim de que os objetivos organizacionais se concretizem, obtendo-se o que é esperado do indivíduo. Enfim, todos esses mecanismos fazem parte da cultura organizacional, a qual procura enfatizar as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar, sendo um poderoso mecanismo de controle para conformar condutas e homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização (FREITAS, 1991).

Pode-se dizer que todos estes processos fazem parte da concretização do contrato psicológico, o qual denota um conjunto não explícito de expectativas mútuas, das quais as pessoas envolvidas no relacionamento podem não estar conscientes, atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização (SCHEIN, 1982; NADLER et al., 1983). Muitas das expectativas são implícitas e relacionadas com os valores pessoais. O contrato psicológico muda com o tempo, de acordo com as mudanças de expectativas, exercendo uma grande influência no comportamento das organizações. Este contrato parece impossível de ser cumprido integralmente (FOGUEL e SOUZA, 1985). Entretanto, se a organização tiver interesse no que o indivíduo pode oferecer com o seu trabalho, capacidades, competências, considerando-o adequado ao cargo em questão, e o indivíduo visualizar algum ganho, seja ele material, financeiro ou psicológico, existirá uma relação de interesses mútuos entre o indivíduo e a organização, trazendo a efetividade ao processo seletivo. Para NADLER et al. (1983), a adaptação e o contrato do indivíduo-organização estão no reconhecimento de que este é um processo bidirecional.

2 PROCEDIMENTOS

O delineamento de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que tem como principal função a explicação sistematizada dos fatos que ocorrem num determinado contexto (FACHIN, 1993). A escolha deste delineamento justifica-se porque o estudo procurou aprofundar o conhecimento sobre uma determinada realidade específica à organização, analisando por várias fontes de evidência as estratégias organizacionais, o processo seletivo e a integração normativa, a fim de caracterizar as relações existentes entre essas categorias analíticas. O caso estudado foi o de uma indústria automobilística, e os dados foram coletados mediante aplicação de questionários,

realização de entrevistas semi-estruturadas, observação não participante e análise documental. A pesquisa foi realizada no nível organizacional e as unidades de análise foram compostas por unidades organizacionais. O corte do estudo foi transversal porque os dados foram coletados em um ponto do tempo, baseados numa amostra selecionada para descrever uma população no ano de 1999/2000.

A lógica de tratamento dos dados foi descritivo-qualitativa, uma vez que foram utilizadas a análise de conteúdo e a análise documental para caracterizar as categorias analíticas em estudo e estabelecer as relações, buscando-se “compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p.58).

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 Caracterização das Estratégias Organizacionais

O processo estratégico da organização iniciou-se com a indicação de alguns profissionais para assumirem posições estrategicamente importantes na organização, os quais receberam o desafio de proporem “o que” e “como” fazer para buscar a mão-de-obra necessária para uma fábrica que estava desenhada como uma das fábricas mais modernas, num conceito inovador e até então inexistente.

A partir disso, começaram os primeiros contatos que geraram futuras parcerias. A aproximação com as instituições de ensino como o Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), o apoio de órgãos como a Fiep (Federação das Indústrias do Paraná) e a criação do Centro Automotivo foram as bases fundamentais para iniciar todo um trabalho numa região que até então não tinha experiência em processo produtivo automobilístico, propiciando a qualificação e aquisição de profissionais com grande potencial. O contato com outras fábricas da Europa também contribuiu com uma série de informações em relação à contratação de pessoal.

Uma vez que a fábrica funcionaria como um projeto-piloto, deveria se destacar na produtividade comparada em nível mundial, tendo como diferencial a qualidade e a eficiência no processo produtivo.

Os perfis para as funções foram desenhados para cada uma das áreas: produção, administrativa, financeira, recursos humanos, logística, engenharia e qualidade. Esse processo ocorreu em conjunto com as áreas, por meio de discussões nas quais se procurou definir como a fábrica deveria estar estruturada em termos de organização, organograma, responsabilidades e funções, a fim de possibilitar a construção e o funcionamento da fábrica por meio do esclarecimento para os gestores de que profissionais deveriam contratar. Uma das premissas básicas era buscar pessoas da região, evitando-se contratações de fora, por razões basicamente políticas e socioeconômicas.

O processo tinha como princípio duas fases: a de projeto e a de estabilização do sistema. Na fase de projeto, não seriam realizadas grandes experiências, seriam utilizados alguns conceitos já aplicados em outras fábricas do grupo. Na segunda fase, a partir da produção com o volume e capacidade total da fábrica, ela poderia assumir outra conformação.

A definição das estratégias organizacionais está relacionada com os objetivos estabelecidos para as indústrias da América do Sul. Estes objetivos funcionam num efeito “cascata”, ou seja, caem para a unidade do Brasil, da unidade do Brasil caem para as unidades regionais, das unidades regionais caem para cada diretoria, da diretoria caem para os executivos. Cada executivo deve ter doze objetivos e repassá-los a sua chefia, que destes escolhe seis e define mais seis para cada área específica. A empresa tem os seus objetivos corporativos e cada área os seus objetivos específicos, cabendo aqui destacar que os valores do grupo dirigente e os preconizados pela própria organização interferem no processo de escolha e definição dos objetivos estratégicos.

A empresa foi criada com o objetivo de produzir no Brasil carros de alta tecnologia e qualidade internacional para a comercialização no mercado interno e exportação aos mais exigentes mercados mundiais. Dessa forma, uma das estratégias básicas consiste na construção de uma fábrica altamente competitiva, com os custos abaixo dos tradicionais para justificar o investimento no Brasil e atingir o seu objetivo final: produzir veículos e obter lucro.

Apresenta-se como uma empresa extremamente moderna, com uma tecnologia de ponta e um processo muito dinâmico. Isso significa que também deve ter

as pessoas necessárias habilitadas e treinadas no momento certo, a fim de que possam produzir na velocidade e no volume compatível com o do mercado, obtendo um alto padrão de qualidade.

A empresa encontra-se numa fase em que a estratégia principal no momento parece ser a busca incessante por resultados. Contudo, problemas operacionais e a demora no processo de importação de peças ainda impedem o atingimento pleno dos objetivos, ou seja, os carros ainda estão sendo produzidos sem gerar lucros e a questão de custos com a implantação ainda prevalece.

3.2 Caracterização do Processo Seletivo

O processo seletivo foi elaborado tendo em vista que a unidade seria uma fábrica com tecnologia de ponta, projetada para produzir um produto novo de classe mundial para atender ao mercado interno e externo. Diante desse contexto, surgiu a necessidade de selecionar profissionais altamente qualificados ou com um grande potencial, a fim de que pudessem aprender os processos que seriam implantados pela empresa.

A partir dessas informações, foram pesquisados vários métodos de seleção. No entanto, o processo seletivo adotado baseou-se no utilizado pela indústria no país de origem, segundo o qual todo o planejamento de contratação é comandado pela área de manufatura, ou seja, o volume de contratação é compatível com o volume de produção determinado pelo mercado.

O processo seletivo divide-se em quatro fases:

- 1.^a fase: compreende duas etapas, consistindo a primeira na **aplicação do teste psicotécnico BET** (teste de aptidão profissional), composto por nove testes em diferentes áreas, que envolvem o raciocínio prático (concreto), raciocínio teórico (intelecto/abstrato) e habilidade motora (coordenação motora fina e grossa), e a segunda em um **teste teórico**, que se refere às provas teóricas de mecânica, pneumática, eletrotécnica, dependendo da qualificação do candidato;
- 2.^a fase: avaliação comportamental realizada por meio de dois exercícios de dinâmica de grupo chamados de Neotrônica e Montagem. Estas dinâmicas foram desenvolvidas baseadas em possíveis situações que serão encontradas no dia-a-dia de trabalho, a fim

de obter uma avaliação o mais precisa quanto possível de como a pessoa irá se comportar diante desta realidade. Os principais objetivos desta fase são avaliar o potencial em relação ao espírito de equipe e a competência social, ou seja, a capacidade de contribuir construtivamente para a própria organização do grupo. Essa etapa também é eliminatória;

- 3.^a fase: prova prática de mecânica ou prova prática de eletrotécnica, dependendo da qualificação do candidato. Este teste não é obrigatório, mas classificatório;
- 4.^a fase: Entrevista técnica com o superior imediato da área, o qual irá escolher o funcionário a ser contratado.

A decisão final ocorre a partir da somatória das pontuações obtidas em cada uma destas etapas, atribuindo-se também um determinado valor para a experiência anterior, a idade e o domínio do idioma, os quais são lançados numa planilha desenvolvida a partir de critérios preestabelecidos, permitindo-se chegar a uma nota final. A maior ou menor relevância atribuída a cada um destes fatores varia de acordo com o perfil exigido para as funções. De acordo com os engenheiros de produção que responderam ao questionário, 72% acreditam que existe um procedimento preestabelecido que norteia a escolha de um funcionário. Entretanto, além destas variáveis objetivas que possuem uma sustentação normativa e podem ser mensuradas pelo processo seletivo, existe a empatia entre entrevistado e entrevistador, a qual é uma variável subjetiva que não pode ser desconsiderada.

O candidato aprovado na entrevista técnica é chamado para a entrevista de negociação com a analista de recursos humanos. A partir do resultado do exame médico e da apresentação da documentação, o processo seletivo é concluído e a área de recursos humanos negocia com o candidato a data de admissão.

O processo seletivo dos mensalistas administrativos e de nível superior subdivide-se em cinco fases:

- 1.^a fase: dinâmica de grupo;
- 2.^a fase: entrevista psicológica;
- 3.^a fase: teste psicotécnico;
- 4.^a fase: prova oral e escrita de idiomas (inglês e/ou alemão);
- 5.^a fase: elaboração do laudo e encaminhamento para a empresa (área de recursos humanos).

Após a aprovação do candidato, o profissional da área requisitante realiza a entrevista técnica. A fase seguinte é a entrevista de negociação que segue os mesmos padrões descritos para os operacionais.

3.3 Caracterização da Integração Normativa

O processo de integração do funcionário à empresa passou por diferentes fases. Quando a fábrica estava em construção, a idéia básica consistia em informar os novos funcionários sobre o projeto e quais eram os objetivos a serem alcançados em relação a este. Nesta fase inicial, a integração dos funcionários ocorreu de forma muito personalizada, não individual, mas para grupos específicos.

Atualmente, após a contratação, o funcionário passa por um programa de integração de 16 horas, no qual recebe algumas informações sobre: a empresa (contextualização, objetivos, diretrizes corporativas), o plano de desenvolvimento pessoal (treinamentos e promoções), as políticas de salários e benefícios e orientações sobre as normas de conduta, segurança no trabalho, prevenção contra incêndios, higiene industrial, política da qualidade e sistema de produção. As orientações sobre a atividade que desenvolverá ocorrem pelo treinamento *on the job*, ou seja, pelo contato direto no próprio local de trabalho com as tarefas e as pessoas da sua área. O repasse das informações e responsabilidades a respeito da tarefa a ser desempenhada é feito de maneira informal, por um engenheiro da produção da área ou um representante deste, que são as pessoas que conhecem melhor as tecnologias e os processos empregados.

Pelo fato de a fábrica estar saindo de uma fase de projeto e ainda não estar em pleno processo de funcionamento, com o sistema estabilizado, a definição dos papéis para as pessoas às vezes ainda é obscura, não em relação à descrição exata daquilo que deverá realizar, mas em termos de responsabilidades. Isto pode dificultar o repasse de informações pelo responsável, a partir do momento que nem ele tem clareza de todas as suas atribuições, quanto mais as dos seus funcionários.

Portanto, muitas vezes a pessoa não sabe direito o que se espera dela, quais são as expectativas da empresa quanto ao seu trabalho. Assim, a pessoa ou a própria empresa acabam sendo penalizadas por isto,

pois o desempenho do papel será resultante da expectativa que os outros têm de seu papel e da percepção e interpretação da própria pessoa, a qual poderá ser parcial e inexata (HALES e TAMANGANI, 1996).

A área administrativa também passa pelo programa de integração e pelo treinamento *on the job*. Entretanto, o treinamento acontece mais no dia-a-dia de trabalho. É importante salientar que, devido ao momento pelo qual a empresa vem passando, sendo cobrada por resultados, o processo de integração e socialização não tem sido priorizado.

Os procedimentos formalizados seguem em sua maioria as diretrizes corporativas definidas pela matriz, sendo adaptados à realidade da empresa. As normas, regras e procedimentos não formalizados encontram-se mais diretamente relacionados aos aspectos comportamentais, onde são esperadas determinadas condutas não informadas aos funcionários, tendo como pressuposto que eles já devem ter um conhecimento prévio a respeito, ou alguns valores pessoais estabelecidos que os direcionem.

Atualmente, a empresa também enfrenta alguns problemas de identidade, visto não estar claro se pertence à empresa Sul Americana, à empresa do país de origem, ou se é uma unidade independente. Em algumas situações, a empresa possui autonomia para tomar decisões e implementá-las, enquanto em outras sofre interferências.

3.4 Relações entre as Estratégias Organizacionais e o Processo Seletivo

A partir da definição de que uma das estratégias da empresa consiste em montar uma fábrica com o que existe de mais moderno, baseada em tecnologias novas e avançadas, a fim de produzir os melhores veículos do Brasil, com qualidade igual ou superior aos veículos produzidos no país de origem, o processo seletivo tem uma importância fundamental. Portanto, o perfil de funcionários buscado no mercado, bem como o processo adotado para ter este perfil, mantém uma relação direta com o que a empresa almeja ser.

Nesse aspecto, a relação identificada entre a estratégia organizacional e o processo seletivo facilita o alcance de bons resultados atrelados aos objetivos da empresa, como o atingimento do alto índice de qualidade

nos processos, baseando-se na constatação de que todo o processo de seleção foi estruturado partindo-se da premissa de construir uma fábrica modelo.

Todos os entrevistados percebem uma relação entre as estratégias organizacionais e o processo seletivo, apesar de se referirem a esta relação como algo que acontece de maneira informal. Dentre as respostas dos questionários, 63% dos engenheiros de produção percebem esta relação.

As relações identificadas por meio da caracterização das estratégias organizacionais e do processo seletivo podem ser observadas no quadro 1.

3.5 Relações entre o Processo Seletivo e a Integração Normativa

Ao caracterizar a integração normativa e de acordo com os dados coletados, pôde-se observar que o conjunto de valores preconizados pela organização encontra-se incorporado à seleção, portanto, desde que os critérios estabelecidos sejam seguidos pelo processo seletivo, a empresa trará pessoas com capacidade de se adaptar normativamente. Entretanto, a adaptação e o ajustamento do funcionário à organização sempre serão complexos, porque as pessoas e a organização sempre se confrontam com uma série de expectativas mútuas, as quais jamais serão completamente definidas, gerando desencontros e frustrações. Isto se torna mais visível no momento em que a empresa se encontra hoje, em que muitas questões ainda não estão definidas, dificultando a clarificação de expectativas.

No quadro 2 são apresentadas algumas relações identificadas entre o processo seletivo e a integração normativa.

3.6 Relações entre as Estratégias Organizacionais e a Integração Normativa

As estratégias parecem determinar todo o conjunto de normas e políticas para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos. Existem aspectos que são peculiares à empresa. Dessa forma, as estratégias acabam determinando alguns valores, propiciando uma relação com a integração normativa. O modo como o processo de integração foi concebido

está alinhado com a estratégia da empresa, onde ela pretende chegar com os seus funcionários e com o seu sistema de trabalho. Visando criar um comportamento padrão particular e específico, os requisitos do papel organizacional revelam-se importantes para a integração normativa dos subobjetivos das unidades organizacionais, a fim de que os objetivos do sistema sejam atingidos. As relações constatadas entre estas categorias analíticas encontram-se descritas no quadro 3.

3.7 Relações entre as Estratégias Organizacionais, o Processo Seletivo e a Integração Normativa

Pelos dados coletados pode-se concluir que esta relação existe, mas não de forma sistematizada ou formalizada. Ou seja, à primeira vista estas categorias analíticas parecem estar desvinculadas, como se fossem três processos diferentes, embora estejam intimamente interligadas, fazendo parte do mesmo processo, a partir da constatação de que uma é necessária para dar sustentação a outra. No momento em que é possível identificar por intermédio do processo seletivo quem será capaz de se adaptar às normas, regras e valores priorizados pela empresa, os quais regem o seu funcionamento, torna-se possível o alcance das estratégias da organização. Isso pode ser observado no quadro 4.

CONCLUSÃO

Uma das principais estratégias ao se projetar a empresa consistiu em construir uma fábrica diferente. Não somente em relação ao processo produtivo, mas também quanto as pessoas que seriam responsáveis pela execução deste processo.

A partir disso, a organização foi planejada para funcionar como uma fábrica-modelo, a fim de sobressair em relação à qualidade e produtividade dos seus processos e apresentar um custo produtivo abaixo dos tradicionais obtidos pela fábrica no país de origem. A estrutura organizacional encontra-se mais “enxuta”, com poucos níveis hierárquicos, exigindo do profissional mais autonomia e iniciativa, para que saiba trabalhar

QUADRO 1 - RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E PROCESSO SELETIVO

CATEGORIAS ANALÍTICAS	PONTOS IDENTIFICADOS	RELAÇÕES
Estratégia organizacional	Ênfase na busca de profissionais com um grande potencial ou altamente qualificados.	Neste sentido estas categorias apresentam uma forte relação, porque o processo seletivo foi elaborado seguindo critérios rigorosos, a fim de se selecionar os profissionais mais qualificados.
Processo seletivo	É baseado no modelo de uma das empresas de origem, constituído por várias etapas, sendo considerado pelos integrantes da organização como muito rigoroso.	
Estratégia organizacional	Obter as pessoas necessárias no momento certo.	Estas duas categorias encontram-se intimamente relacionadas na medida em que se contratam pessoas de acordo com o volume de produção da organização.
Processo seletivo	O planejamento da seleção é comandado pela área de manufatura, sendo que o volume de contratação é compatível com o volume de produção, o qual é determinado pelo mercado.	
Estratégia organizacional	Alocação de mão-de-obra qualificada, a fim de que tenha condições de atuar de forma compatível com o sistema de produção da indústria.	Neste aspecto estas categorias apresentam uma relação deficiente. O processo seletivo parece estar muito bem estruturado considerando o perfil de funcionários exigidos pela organização. Os problemas apresentados centram-se na utilização dos seus resultados, ou seja, na falta de adequação das exigências do cargo para o perfil. Muitas vezes ocorre a contratação de um funcionário muito qualificado para a função, na qual não poderá utilizar todo o seu potencial.
Processo seletivo	Utilização inadequada das informações fornecidas pelos instrumentos de seleção.	

FONTE: Pesquisa de Campo

NOTA: Elaborado a partir dos dados coletados na empresa.

QUADRO 2 - RELAÇÕES ENTRE PROCESSO SELETIVO E INTEGRAÇÃO NORMATIVA

CATEGORIAS ANALÍTICAS	PONTOS IDENTIFICADOS	RELAÇÕES
Processo seletivo	Exigência de que o funcionário seja multifuncional.	Neste sentido estas categorias apresentam uma relação ambígua, porque ao se exigir que o funcionário tenha um perfil multifuncional, em muitos momentos as suas atribuições podem não ser claramente delimitadas, sendo cobrado pela realização de atividades que desconhece que sejam de sua responsabilidade.
Integração normativa	O funcionário muitas vezes desconhece o que dele é esperado, sendo penalizado por não cumprir adequadamente as exigências da organização.	
Processo seletivo	Visa avaliar os aspectos comportamentais.	Gera uma relação de expectativa, podendo gerar insatisfação, na medida em que se parte do pressuposto de que os valores pessoais conduzem a um direcionamento de conduta, não sendo necessário clarificar o comportamento esperado.
Integração normativa	Não existem normas formalizadas relacionadas aos aspectos comportamentais.	
Processo seletivo	Estruturado com base em alguns critérios que visam avaliar a possibilidade de adaptação aos valores organizacionais.	A relação apresenta-se deficiente quando se considera o processo informal que interfere na seleção, levando a uma utilização inadequada dos resultados do processo seletivo enquanto ferramenta ou instrumento para a coleta de dados.
Integração normativa	É importante que os critérios formais do processo seletivo sejam seguidos para que o funcionário integre-se normativamente.	
Processo seletivo	Estruturado visando alocar profissionais que tenham possibilidade de se adaptar às normas, regras e valores preconizados pela organização.	Neste sentido estas duas categorias analíticas encontram-se fortemente relacionadas, na medida em que uma serve de referencial balizador para a outra e vice-versa.
Integração normativa	As normas, regras e valores estabelecidos pela organização fornecem subsídios para os critérios estabelecidos no processo seletivo.	

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: Elaborado a partir dos dados coletados na empresa

QUADRO 3 - RELAÇÕES ENTRE A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A INTEGRAÇÃO NORMATIVA

continua

CATEGORIAS ANALÍTICAS	PONTOS IDENTIFICADOS	RELAÇÕES
Estratégia organizacional	Alocar pessoas necessárias habilitadas e treinadas no momento certo, a fim de que possam produzir com a velocidade e o volume compatível com o mercado.	Neste sentido, estas categorias analíticas apresentam uma relação deficiente ou fraca, na medida em que os processos formais não estão devidamente definidos em termos da clarificação de expectativas, dificultando a integração normativa dos funcionários e, conseqüentemente, o atingimento da estratégia organizacional. A partir do momento em que o funcionário não tem delimitado o que dele é esperado não poderá estar habilitado e treinado no momento certo porque terá a possibilidade de ultrapassar e reinterpretar o papel estabelecido e prescrito.
Integração normativa	Falta de uma descrição clara dos conteúdos formais dos papéis.	
Estratégia organizacional	Estabelecimento de parcerias, a fim de que as instituições sanem a deficiência da falta de profissionais preparados para a indústria automotiva.	Apresenta uma forte relação, na medida em que se busca sanar a deficiência da falta de profissionais preparados para a indústria automotiva pelo estabelecimento de parcerias com instituições deste ramo e se estabelece um programa de treinamento operacional logo após a contratação do funcionário.
Integração normativa	Treinamento para o repasse de procedimentos técnicos baseado no processo de produção.	
Estratégia organizacional	Pessoas treinadas e habilitadas, a fim de que possa ser atingido um alto padrão de profissionalização, qualidade e produtividade.	Revela uma forte relação entre o que é repassado por intermédio do treinamento e a necessidade de se preparar as pessoas para que seja atingido um elevado padrão de profissionalização, qualidade e produtividade.
Integração normativa	Treinamento <i>on the job</i> baseado no processo de produção, a fim de que os procedimentos técnicos sejam repassados.	
Estratégia organizacional	Focada na qualidade para todos os produtos, serviços e atividades, maximizando os resultados e minimizando os custos.	Esta relação apresenta-se deficiente porque, para atingir um elevado índice de qualidade, maximizando resultados e minimizando custos, faz-se necessária uma clara delimitação das diretrizes e procedimentos estratégicos, o que ainda parece não acontecer na prática.
Integração normativa	A empresa é nova e todos os processos ainda não se encontram claramente definidos nem descritos.	

QUADRO 3 - RELAÇÕES ENTRE A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A INTEGRAÇÃO NORMATIVA

conclusão

CATEGORIAS ANALÍTICAS	PONTOS IDENTIFICADOS	RELAÇÕES
Estratégia organizacional	Os aspectos culturais são relevantes para o desenvolvimento das estratégias.	Estes aspectos caracterizam uma relação fraca entre estas categorias analíticas. A partir do momento em que a cultura organizacional não está consistente, pode gerar divergências nas estratégias estabelecidas por áreas, muitas vezes não considerando as subestratégias dentro de um contexto maior, ou seja, da estratégia corporativa. Isto pode ocorrer porque o processo de transformação de idéias estratégicas em ações estratégicas envolve um processo comportamental e social da obtenção de concordância.
Integração normativa	Não há uma falta de culturas, mas a predominância de alguma delas. Visto que os gestores são profissionais de diversas origens culturais, portanto, os seus valores relacionados aos aspectos culturais nem sempre são os mesmos, sendo repassados na definição das estratégias.	
Estratégia organizacional	As áreas encontram-se focadas na obtenção de resultados.	Neste sentido, estas categorias encontram-se intrinsecamente relacionadas. Entretanto, esta busca por resultados tem gerado uma focalização das áreas nas atribuições que lhes competem, sendo que às vezes não relevam se os objetivos estabelecidos pela área estão alinhados com as estratégias corporativas.
Integração normativa	O processo de integração e socialização do novo funcionário tem sido deixado para um segundo plano devido à necessidade de integrá-lo rapidamente ao processo produtivo e apresentar resultados.	

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: Elaborado a partir dos dados coletados na empresa.

QUADRO 4 - RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, PROCESSO SELETIVO E INTEGRAÇÃO NORMATIVA

CATEGORIAS ANALÍTICAS	PONTOS IDENTIFICADOS	RELAÇÕES
Processo seletivo	Pode ser caracterizado como um processo rigoroso porque objetiva selecionar profissionais com um grande potencial de acordo com as qualificações exigidas.	Os critérios do processo seletivo e as estratégias organizacionais encontram-se fortemente relacionadas na medida em que existe um processo rigoroso, a fim de buscar os melhores profissionais para se atingir um elevado índice de qualidade. Entretanto, não é suficiente alocar os melhores profissionais se não tiverem a possibilidade de se integrarem normativamente, a partir do momento em que a organização não pode atender às expectativas geradas pelas exigências do processo seletivo. Neste segundo ponto a relação é deficiente.
Integração normativa	Discrepância entre a expectativa criada no processo seletivo devido ao alto nível de exigência e o que é oferecido ao funcionário pela organização em termos de possibilidades de atuação.	
Estratégia organizacional	Atingir um alto índice de qualidade nos produtos, serviços e atividades, sendo que para isto são necessários os melhores profissionais.	

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: Elaborado a partir dos dados coletados na empresa.

com a delegação de responsabilidades e, o mais importante, apresente resultados.

A empresa foi planejada para funcionar dentro de uma estrutura diferente, desenhou um perfil de funcionários para atender a esta estrutura e estabeleceu critérios para o processo seletivo de acordo com este perfil. Entretanto, depara-se com duas questões fundamentais. Uma delas se refere à utilização inadequada das informações fornecidas pelo processo seletivo. Nesse sentido, o problema parece que não se encontra centrado na estruturação do instrumento, mas na utilização dos seus resultados, ou seja, na falta de adequação do perfil do candidato às exigências do cargo, sendo que em muitos casos isto ocorre pela interferência de fatores subjetivos do requisitante da área durante o processo de entrevista. O segundo aspecto diz respeito à falta de clarificação de expectativas na fase de contratação e integração do funcionário, pressupondo que, pela própria exigência do processo seletivo, ele deve estar suficientemente preparado para saber o que a empresa espera dele.

O próprio repasse de informações quanto ao desempenho do papel do novo funcionário parece centrar-se em questões mais técnicas, relativas à operacionalização do trabalho. A maioria das regras, normas e procedimentos está direcionada para garantir a qualidade dos processos e dos produtos, a fim de que o sistema produtivo funcione de acordo com o previsto. Grande parte dos gestores parte do pressuposto de que as atitudes e comportamentos relacionados à postura pessoal e profissional são inerentes à pessoa, não sendo necessário serem explicitados. Isto tem gerado conflitos pela falta de clarificação de expectativas entre o esperado e o recebido, aumentando a possibilidade de interpretações subjetivas e frustrações. A partir do momento em que o funcionário não tem delimitado o que dele é esperado, as possibilidades de reinterpretar o papel estabelecido e prescrito são maiores.

Outro fator que tem dificultado uma delimitação mais clara e precisa a respeito do desempenho de papéis provém da diversidade cultural. Isto tem impactado na falta de definição de uma identidade organizacional. Dessa forma, torna-se difícil estabelecer parâmetros de atuação profissional, sendo que as atribuições e estilos gerenciais parecem variar de

uma área para a outra, de acordo com a origem cultural do gestor.

Além desses aspectos descritos, vários outros fatores externos têm interferido no alcance dos objetivos estratégicos da organização. Todo o macroambiente envolvendo fatores econômicos, físicos, tecnológicos, políticos e sociais, os quais estão em constante mudança devido à globalização, afetam direta ou indiretamente a organização e as suas relações com os fornecedores, intermediários de mercado, clientes, concorrentes e outras organizações, trazendo ameaças e criando oportunidades.

Nesse contexto, onde o foco parece ser a busca incessante por resultados, de acordo com os objetivos ou as metas estabelecidas para cada área, algumas estratégias não estão sendo atingidas. Um novo processo vem se delineando entre os gestores, para que sejam estabelecidos os objetivos e as estratégias comuns e para que o plano de negócios seja desenhado com a participação efetiva de todos. Esse processo parece decorrer da inconsistência da cultura organizacional, a qual não tem propiciado uma delimitação clara e precisa das diretrizes e dos procedimentos estratégicos, possibilitando enfoques divergentes quanto às subestratégias estabelecidas por áreas e perdendo de vista a estratégia corporativa. A idéia principal desse processo é estruturar os objetivos da empresa como um todo, para depois estabelecer os objetivos por áreas, principalmente, visando diminuir as diferenças entre o objetivo final.

Diante da apresentação de todo esse contexto, as relações entre o processo seletivo e as estratégias organizacionais em alguns pontos são bem perceptíveis. A partir do momento em que se tem como estratégia produzir os melhores carros e a fábrica é planejada para funcionar dentro do sistema mais avançado em termos de tecnologia, faz-se necessário selecionar funcionários que tenham a capacidade de atender a esta demanda.

Pela caracterização do processo seletivo, pode-se perceber que foi estruturado para obter os melhores profissionais. Portanto, parece que o processo seletivo também se encontra relacionado à integração normativa, a partir do momento em que foram estabelecidos critérios balizadores alinhados às regras, normas e valores preconizados pela organização. Entretanto, apesar de os critérios balizadores do processo seletivo

visarem à integração normativa, muitas das expectativas criadas neste processo encontram-se intrínsecas, gerando alguns desencontros e frustrações, o que não deve ser confundido com a falta de relação entre estas duas categorias analíticas, mas uma relação que pode ser caracterizada pela ambigüidade.

Parece evidente que as três categorias analíticas encontram-se intimamente relacionadas em alguns

aspectos. As estratégias existem para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos. Nesse processo as pessoas são essenciais, portanto, o processo seletivo funciona como uma ferramenta que possibilita escolher os indivíduos mais capacitados para atuar na busca destes objetivos. Entretanto, também é necessário que estas pessoas se adaptem às regras, normas e valores para se integrar e se ajustar à organização.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy. In: THE STRATEGY concept. NJ: Prentice-Hall, 1991.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1992.
- BYARS, Lloyd L. **Strategic management**: planning and implementation. New York, 1984.
- CASTELLAN, Yvonne. **Introdução à psicologia social**. São Paulo: Vértice, 1987.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação e da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHAFFEE, Ellen Earle. **Academy of management review**, Mississippi, Miss., v.10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1992. v. 1
- DAVIES D. Roy.; SHACKLETON, V. J. **Psicologia e trabalho**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: administração e negócios. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DUNCAN, Robert B. Multiple decision - making structures in adapting to environmental uncertainty: the impact on organizational effectiveness. **Human Relations**, New York, v.26, n.3, p.273-291, 1973.
- ENRIQUEZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **RAE**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar., 1997.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.
- FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **RAE**, São Paulo, v. 31, n. 3, jul./set., 1991.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GIBSON, James L. ; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY Jr, James H. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.
- GILLENSON, Mark L.; GOLDBERG, Robert. **Planejamento estratégico, análise de sistemas e projeto de banco de dados**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1986.
- GLUECK, William F. e JAUCH, Lawrence R. **Business policy and strategic management**. New York, 1984.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr., 1995.

- HALES, Colin; TAMANGANI, Ziv. Investigation of the relationship between organizational structure, managerial role expectations and manager's work activities. **Journal of management studies**, Oxford, v.33, n.6, nov. 1996.
- HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Brasil Blackwell Ltd., 1989.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas; Brasília: INL, 1973.
- LODI, João Bosco. **A entrevista: teoria e prática**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- MAANEN, John V. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FICHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**, São Paulo: Atlas, 1992.
- McCORMICK, Ernest James; TIFFIN, Joseph. **Psicologia industrial**. São Paulo: EPU, 1977.
- MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção do processo de auto-regulação. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gulaberto Moreira de (Org.) **Recursos humanos e subjetividade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MINTZBERG, Henry. Five ps for strategy. In: THE STRATEGY concept. NJ: Prentice-Hall, 1991.
- NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWLER, Edward E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campos, 1983.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PAGÉS, Max; TAVARES, Maria Cecília Pereira. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- QUINN, James Brian. Strategies for change. In: THE STRATEGY concept. NJ: Prentice-Hall, 1991.
- SANTOS, Oswaldo de Barros. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice- Hall, 1982.
- WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- WHEELEN, Thomas L.; HUNGER, J. David. **Strategic management and business policy**. Reading Mass, 1989.