



OFICINA DO CES

ces

Centro de Estudos Sociais
Laboratório Associado
Faculdade de Economia
Universidade de Coimbra

SILMARA CIMBALISTA

**CULTURA DA EMPRESA: SUA INFLUÊNCIA NO
TRABALHO E NA VIDA DOS TRABALHADORES DO
SETOR AUTOMÓVEL PORTUGUÊS**

**Julho de 2011
Oficina nº 371**

Silmara Cimbalista

**Cultura da empresa: sua influência no trabalho e na vida dos
trabalhadores do setor automóvel português**

**Oficina do CES n.º 371
Julho de 2011**

OFICINA DO CES
Publicação seriada do
Centro de Estudos Sociais
Praça D. Dinis
Colégio de S. Jerónimo, Coimbra

Correspondência:
Apartado 3087
3001-401 COIMBRA, Portugal

Silmara Cimbalista¹

Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra

Cultura da empresa: sua influência no trabalho e na vida dos trabalhadores do setor automóvel português

Resumo: O contexto de crise em nível mundial afetou o mundo do trabalho profundamente e seus efeitos influenciaram o cotidiano dos trabalhadores. A organização da produção, o ambiente e as condições de trabalho são a expressão dos valores da cultura de uma empresa. O conjunto de valores é capaz de atribuir significados que tanto constroem a identidade organizacional como representam comunicação e consenso, podendo também ocultar e instrumentalizar relações de dominação e assimilação dos interesses da organização. Partindo do relato de trabalhadores entrevistados do setor automóvel em Portugal elabora-se uma reflexão sobre a cultura da empresa e sua influência no comportamento do trabalhador, o seu desempenho na organização e a sua vida pessoal.

*O passado nos deu **Identidade**. O futuro é construído com **Excelência**.
The past gave us **Identity**. The future is built with **Excellence**.*

(Frase colocada ao final de todos os e-mails dos funcionários da Volkswagen Autoeuropa, 2010)

Introdução

O setor automóvel, desde os seus primórdios, apresenta-se como um dos mais significativos na economia mundial. Estudá-lo e compreender como interfere na vida das pessoas e das sociedades é sempre relevante. As sociedades foram construídas em cima do símbolo do automóvel, seja como uma marca de inserção e *status* social, seja como realização de um sonho.

Afetadas pela crise econômica e financeira do final de 2008 em dimensão global, as empresas têm procurado implementar um formato de ambiente agregado às condições de trabalho que busca obter o melhor desempenho do trabalhador, exigindo dele todos os esforços de sua capacidade intelectual, física e pessoal. Desse modo, os valores adotados pela empresa agregados à produtividade e à flexibilidade tornam-se elementos estratégicos das relações de trabalho.

Por meio da cultura, missão, metas e objetivos, as empresas envolvem o trabalhador nos propósitos competitivos do mercado, tornando-o mais comprometido e parceiro, tanto nos erros

¹ Pós-doutorado no Centro de Estudos Sociais (CES), da Universidade de Coimbra, bolsista pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). Doutora em Ciências Humanas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Editora da Revista INTERthesis (PPGICH/UFSC), membro do Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade (GETS) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), técnica do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) e professora da FAE Centro Universitário em Curitiba/PR, Brasil.

como nos acertos, responsabilizando-o pelo sucesso ou não dos negócios. Como bem disse Estanque (2010), o termo "colaborador" é "um eufemismo que voltou recentemente a estar na moda para meter no mesmo saco segmentos muitos distintos da força de trabalho", fazendo com que os trabalhadores se dediquem e se orgulhem da empresa como se fosse uma "grande família".

As empresas utilizaram historicamente a subjetividade do trabalhador, sendo recorrente também a resistência do ser humano ao trabalho que o humilha e o fere em circunstâncias diversas. Contudo, o trabalhador do tipo "colaborador" surge como um novo recurso de sobrevivência ao trabalho. O fato de se tornar mais colaborativo não quer dizer que não tenha clareza sobre as imposições feitas pela empresa. Sua atitude se molda, geralmente, em virtude de um circunstancial macroeconômico e social diferente de outros momentos históricos, ou mesmo por conhecer melhor a realidade vigente, que interfere em suas atitudes relacionadas ao trabalho e na manutenção de seu emprego e renda.

O comprometimento exigido leva o trabalhador a aceitar o discurso e ideário da empresa e a submeter-se à racionalidade organizacional, muitas vezes em detrimento de sua vida pessoal, pois defende a empresa mediante valores e símbolos empresariais absorvidos na sua conduta em situações de trabalho. Desse modo, a construção social e discursiva da mudança, da busca pela excelência no trabalho, do comprometimento da subjetividade do trabalhador e da forma como a mudança de perfil é impulsionada pelas transformações do trabalho em empresas como a estudada, onde prevalece um modelo ditado pela sua cultura, é o foco deste estudo.

Este texto apresenta parte dos resultados da pesquisa realizada em 2010 oriundos do projeto de pesquisa de pós-doutoramento². Foram ouvidos em entrevistas individuais doze trabalhadores da Volkswagen Autoeuropa em Portugal, cujas informações são fornecidas na primeira seção.

Para orientar a análise e interpretação das entrevistas realizadas, a literatura sobre cultura organizacional foi revisitada, compondo a segunda seção. A fim de contextualizar a Volkswagen Autoeuropa, na terceira seção apresenta-se um breve histórico da empresa. A quarta seção busca mapear sua cultura, explorando os valores identificados na fala dos entrevistados, por meio de níveis de interpretação e análise em que também se faz uma leitura das condições de trabalho na empresa sob a perspectiva da visão sindical. A quinta e última seção procura dar resposta à questão desencadeadora da pesquisa, bem como sugestões para novas investigações.

² Projeto de pesquisa desenvolvido no Centro de Estudos Sociais (CES), vinculado ao Núcleo de Estudos do Trabalho e Sindicalismo, da Universidade de Coimbra, na condição de bolsista da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), um co-financiamento do POPH/FSE, UE, a partir de fevereiro de 2010.

1. Aspectos metodológicos

No estudo, mereceu análise o cotidiano de trabalhadores ligados à indústria do setor automóvel português dentro do ambiente e condições de trabalho em conformidade com a cultura da empresa, exercendo suas funções em nível de direção, técnico ou como operador de produção na linha de montagem.

A base empírica são os trabalhadores assalariados, efetivos, oriundos da montadora de veículos Volkswagen Autoeuropa localizada em Palmela, Distrito de Setúbal, nos arredores de Lisboa, Portugal. Apesar de o estudo em curso vislumbrar uma análise comparativa entre a realidade brasileira e a portuguesa, a análise aqui exposta ficará restrita à realidade portuguesa pesquisada em 2010.

O objeto de pesquisa situa-se num cenário de crise econômica mundial, em que se observam modificações no trabalho, também resultado de políticas sociais do Estado e conseqüentemente das organizações. Pode-se perceber que, para atender às exigências do mercado globalizado e constantemente competitivo, tornou-se premente ser ágil na mudança de processos e sistemas, para estar em consonância com o exigido pelo mercado internacional, e é nesse contexto que se exige do trabalhador um comportamento flexível e aberto às constantes inovações como parte fundamental do seu perfil no trabalho.

Vislumbrando conhecer as inter-relações entre o mundo do trabalho e o mundo da vida do trabalhador português da indústria do setor automóvel, a pesquisa questionou se a cultura da empresa estaria, através dos valores inseridos nas condições de trabalho sob o sistema de produção flexível, moldando a subjetividade do trabalhador e, em conseqüência, influenciando o desempenho profissional e social do trabalhador português, neste início de século XXI.

O caminho metodológico escolhido para responder à questão consistiu na pesquisa qualitativa no âmbito do paradigma interpretativista, no qual os significados surgem do compartilhamento do assunto entre áreas de conhecimento, atendendo ao caráter interdisciplinar requerido pelo objeto. Foi realizada análise documental de material fornecido pela direção da empresa e do conteúdo transcrito das entrevistas, as quais obedeceram a um roteiro não-estruturado, cujas qualidades, sugeridas por Minayo (2004: 121), "consistem em enumerar de forma mais abrangente possível questões as quais o pesquisador quer abordar no campo, a partir de hipóteses ou pressupostos". Assim, a partir das entrevistas, realizou-se a análise e interpretação da fala dos trabalhadores.

As entrevistas foram diretas e individuais, realizadas nas instalações da fábrica em dois momentos distintos. Em maio e julho de 2010 foram realizadas doze entrevistas³ com trabalhadores

³ As entrevistas foram realizadas dentro das instalações da fábrica Volkswagen Autoeuropa em Palmela. Com exceção dos cargos de direção e coordenação, contatados diretamente para as entrevistas, os demais entrevistados foram

de diferentes níveis hierárquicos da empresa, a saber: da direção de recursos humanos, da direção geral da fábrica, da direção de medição, da coordenação de recursos humanos, com trabalhadores especialistas, da área técnica e operadores de produção da linha de montagem.

Com base na avaliação qualitativa das entrevistas, intercalando-as e inter-relacionando-as com os subsídios teóricos deste estudo, considera-se que esta interpretação é o cerne desta investigação.

A análise das entrevistas pauta-se na recomendação de Minayo (2004:199) de uma "reflexão sobre a análise hermenêutico-dialética proposta por Habermas no seu diálogo com Gadamer como uma metodologia de abordagem da comunicação". A escolha da análise hermenêutico-dialética se deu por visar um tratamento de dados da comunicação diferente da análise de conteúdo e da análise do discurso colocadas como uma ferramenta tecnológica de interpretação de textos. Tal análise, para a autora, apresenta-se como um "'caminho do pensamento', como uma via de encontro entre as ciências sociais e a filosofia" (2004: 218). Busca-se, por meio deste método, formas de se refletir com objetividade apoiando-se na compreensão da comunicação, já que a hermenêutica consiste na explicação e interpretação de um pensamento, podendo ser "temática, na qual importa mais a expressão verbal, a compreensão simbólica de uma realidade a ser penetrada", afirma Minayo (2004: 220).

A abordagem através da hermenêutica, considerando a visão de Gadamer em seu debate com Habermas, "busca a compreensão de sentido que se dá na comunicação entre os seres humanos", uma vez que "a linguagem constitui o núcleo central da comunicação" (Minayo, 2004: 220). Portanto, a linguagem do ser humano no seu cotidiano explicita a importância e o sentido dados às coisas da vida e de seu mundo; no caso dos entrevistados, no seu trabalho, pois "a hermenêutica traz para o primeiro plano, no tratamento dos dados, as condições cotidianas da vida e promove o esclarecimento sobre as estruturas profundas desse mundo do dia-a-dia" (p. 221). Dessa forma, a análise das falas dos trabalhadores apoia-se na reflexão sobre o momento histórico desse indivíduo e seu objeto, as condições de trabalho na fábrica, transmitidas pela linguagem cotidiana da sua realidade.

Seguindo o roteiro de entrevista, inicialmente perguntou-se ao trabalhador como ele descreveria seu trabalho e, em seguida, conforme se encaminhava o diálogo entre entrevistador e entrevistado, perguntou-se sobre as relações entre colegas e chefias, as condições de trabalho, sua identificação com os valores da empresa (cultura da empresa), as exigências para melhor desempenho, seu nível de comprometimento, e se os valores da empresa eram usados e/ou influenciavam seu desempenho profissional e sua vida pessoal. O objetivo dessas questões foi apreender as condições de trabalho

escolhidos pela coordenação de recursos humanos da empresa, argumentando-se que a demanda de produção da fábrica exigia agendamento prévio das entrevistas.

propriamente ditas e verificar em que medida o trabalhador tinha consciência do que acontecia no seu cotidiano; ou seja, como era e o que representava o trabalho para ele, e como a cultura da empresa o comprometia dentro do ambiente laboral e fora dele.

Parte-se do pressuposto de que o cotidiano do trabalho é a manifestação do trabalho propriamente dito: "*O trabalho é, por definição, humano*, uma vez que é mobilizado justamente ali onde a ordem tecnológica-maquinal é insuficiente", afirma Dejours (2004: 65). Nessa perspectiva, o autor afirma que o trabalho passa pela "criação do novo", a qual está diretamente vinculada ao que denomina "inteligência operária", ou "inteligência da prática"; isto é, uma prática do trabalhador que se "mostra em sua forma mais pura, mais tipificada", uma forma que "[...] levanta problemas difíceis sobre a articulação dos requisitos sociais, físicos e cognitivos de seu funcionamento" (p.65). A prática cotidiana do trabalhador elucida o caminho para se compreender as condições do trabalho e suas influências em sua vida profissional e pessoal.

Conclui-se que "apreender e compreender as relações de trabalho exige mais do que simples observação e, sobretudo, exige uma escuta voltada para quem executa o trabalho. Para apreender o trabalho em sua complexidade, é necessário entendê-lo e explicá-lo para além do que pode ser visível e mensurável", afirma Lancman (Lancman e Snelwar, 2004: 33). Compreender o cotidiano do trabalho, suas sujeições, ansiedades, pressões e medos implica compreender, por meio da palavra dada ao trabalhador, as formas de sobrevivência, tolerância e resignação.

Trilhando este caminho, o estudo teve como objetivo central compreender a conduta do trabalhador frente à cultura empresarial e a influência desta no mundo da vida, analisando os valores inseridos nas condições de trabalho e o modo como estes moldam a subjetividade do trabalhador, influenciando seu desempenho profissional e social. Pode-se verificar quais valores da empresa o trabalhador assimila no seu desempenho e como se sente ao trabalhar nesta ambiência. Procurou-se assim identificar se há comprometimento do trabalhador, enquanto valor organizacional da cultura da empresa e se este o afeta como profissional, alterando seu desempenho na organização e na vida pessoal.

Desse modo, o esforço teórico e metodológico da pesquisa buscou ir além do caráter teórico, ilustrando a argumentação com fatos da realidade dos trabalhadores e, mais que isso, fazendo uso de sua palavra.

2. Revisitando a literatura

2.1 Sobre a cultura e a cultura da empresa

O estudo da cultura das/nas empresas pressupõe, na maior parte dos casos, um ensaio interdisciplinar. Sua compreensão faz parte de um debate que pode ser reportado ao fundamento das

civilizações de Sainsaulieu (Sainsaulieu e Kirschner, 2006: 171), que afirma serem “forças de adaptação, mas igualmente fontes de mudanças [...] sempre em uma elaboração coletiva das representações do mundo que os homens encontrarão a força de viver juntos para sobreviver ou se desenvolver”, da mesma forma que Hofstede (2003) aponta as “programações mentais” adquiridas no decurso da vida dos indivíduos. A cultura, construído de raiz antropológica para a compreensão dos comportamentos sociais, tem sido utilizada como um conceito-chave para subsidiar estudos no nível organizacional, e pode ser visualizada como “a) uma variável: considerando-se a cultura algo que a organização tem; e b) como uma metáfora: considerando-se a cultura algo que a organização é” (Freitas *apud* Garay, 2006: 83).

Não se pretende aqui exaurir as dimensões a respeito da cultura; o espaço é reduzido para se fazer uma discussão mais aprofundada sobre todos os seus elementos e todas as vertentes que a estudam como um fenômeno social. Porém, deseja-se subsidiar o enfoque dado à cultura no nível da empresa por meio do que se entende por este conceito.

Parte-se do pressuposto de que a cultura se manifesta e atinge o indivíduo no seu modo de viver em sociedade, nas suas relações familiares, na sua vida escolar, nos grupos que frequenta, no local de trabalho, na comunidade em que vive e que, conseqüentemente, constrói sua subjetividade e seu universo simbólico; ou seja, fornece-lhe a referência para viver neste ou naquele contexto, no caso aqui abordado, na empresa, no seu cotidiano de trabalho.

Como em outros ramos do conhecimento, os estudos organizacionais ligados à administração adotaram da Sociologia e da Antropologia o conceito de cultura. Por causa disso, esse termo traz uma assinatura que faz com que extrapole os limites da organização produtiva e da própria administração (Vergara e Pinto, 1998).

Para Aktouf (1994: 41), por exemplo, “a utilização do termo *cultura* [é] uma espécie de empréstimo do termo, sem que se pretenda ‘importar’ tudo aquilo de que ele está carregado, quando localizado no seu contexto de origem” [grifo nosso].

Assim, poder-se-ia entender a cultura como um sistema de relações, de símbolos, e os sociólogos Erving Goffman, Peter Berger e Thomas Luckman o exploraram bem. Estes dois últimos autores, na obra *The social construction of reality*, estudam o processo de elaboração do universo simbólico tocando em questões centrais para discussão da cultura.

Para Berger e Luckmann (1967), a vida cotidiana se apresenta como uma realidade objetivada, ou seja, o indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados atribuídos por ele ao objeto e os significados atribuídos pelos outros; isto é, há o compartilhar de um senso comum sobre a realidade.

Nesse processo de objetivação, um elemento importante é a produção de signos ou sinais que possuem diversos significados. E nesse contexto a linguagem é um conjunto de signos que constrói outros campos ou zonas de significados. Portanto, o universo simbólico se constitui, segundo Berger e Luckmann (1967), quando, por exemplo, um grupo social tem de transmitir a uma nova geração a sua visão de mundo e deve legitimá-la, ou seja, quando deseja explicar e justificar a ordem institucional, prescrevendo validade cognitiva aos seus significados objetivados.

Nas organizações as situações são similares. Pode-se observar que certos símbolos são criados e os procedimentos implícitos e explícitos servem para legitimá-los. O universo simbólico de que falam os autores integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa, legitimidade e possibilita aos membros de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, os significados, viabilizando a comunicação e muitas vezes absorvendo-os na sua vida cotidiana.

A questão do poder e da dominação está implícita no pensamento desses autores. Ao discutirem uma determinada definição de realidade, raciocinam que, em uma sociedade, à medida que aumenta a divisão do trabalho, o conhecimento vai-se tornando mais especializado, pois grupos restritos acabam detendo o conhecimento. Esses grupos ocupam posições de poder e estão sempre predispostos a utilizá-lo para impor sua autoridade, donde se conclui que a questão do poder faz o pano de fundo no qual se tecem as relações sociais.

Berger e Luckmann (1967) auxiliam a compreensão de que o universo simbólico deve ser entendido na sua capacidade de ordenar e atribuir significados à esfera natural e social, como elemento de comunicação, mas também apontam a existência de uma função ideológica que, em algumas situações no ambiente laboral, oculta relações de dominação existentes, vistas de alguma maneira como normais, contribuindo assim para a conservação dos elementos simbólicos, como acontece no meio organizacional. Todavia é no âmbito da empresa que a cultura adquire outros contornos.

A cultura da empresa também denominada cultura organizacional teve a sua primeira definição no início dos anos 50. Elliot Jacques, citado por Aktouf (1994: 41), a definiu como um modo habitual de pensar e agir que deve ser apreendido e aceito e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa.

Aktouf (1994) analisou e criticou as várias correntes que conceberam a cultura da empresa como um "cimento social", um sistema de crenças, valores e normas que constituem modelos de comportamento, um conjunto de símbolos, de significados e de objetivos compartilhados. Enfim, qualquer que seja a vertente, a cultura da empresa é a quase mágica comunhão de todos: padrões e

operários, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e seus objetivos (Aktouf, 1994: 43).

O conceito de cultura analisado por Aktouf, em contraponto aos conceitos configurados pela Antropologia e Etnologia, diz que “a cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas”, por ser

um conjunto de elementos em relações dialéticas constantes: relações concreto-econômicas, sociais e simbólicas. [...] A cultura é um complexo coletivo feito de representações mentais que ligam o imaterial do material. [...] não significa necessariamente unidade, homogeneidade ou monolitismo. [...] A cultura é organizada, sustentada e mantida por elementos constitutivos indispensáveis e universais, em especial o mito (Aktouf, 1994: 50-51).

As experiências vividas no cotidiano das empresas estão cercadas de crenças, mitos, rituais, valores e heróis. Cada qual exercendo sua função, participa e organiza as relações entre os indivíduos, na medida em que servem para dar significado (isto é, um conjunto de signos, significantes-significados e simbolismos) e comunicar-se. Observou-se, na empresa estudada, que o símbolo e significado da marca está inculcada no trabalhador. A cultura da empresa auxilia neste sentido procurando deificar o fato de ele estar trabalhando nesta e não em outra empresa. Cultiva o fato de o trabalhador sentir-se um “apaixonado” pela empresa, como relatou um dos diretores da Volkswagen Autoeuropa.

Neste sentido, Aktouf (*apud* Vallée, 1985: 210) explica que “o mito está no centro do processo de constituição das idéias, sentimentos e crenças”, e “no espírito dos seres humanos” geram “veneração ou medo de seres não materiais ou de coisas” e “na vida cotidiana, se traduzem por ações, por práticas”. O mito articula-se com a ação e convicções coletivas através do processo de representação e é um assunto coletivo e de passagem para atos coletivos como rituais e cerimônias. Estas representações e comportamentos, práticas comuns nas empresas, articulam-se com a imagem que os atores sociais fazem do seu universo e de sua posição nele, identificando-se ou não com o contexto e a cultura.

Esta cultura, denominada de “cultura da empresa”, pode ser utilizada por dirigentes, seguindo modismos ou tendências organizacionais no sentido de propagá-las como meio estratégico de absorção através de lemas, refrões, *slogans* e palavras de ordem aos trabalhadores, no intuito de criar uma “identidade do trabalhador com a empresa”, como concluiu Aktouf (1994).

A cultura da empresa pode também ser definida como “um conjunto de compreensões, interpretações ou perspectivas compartilhadas pelos indivíduos na esfera de uma empresa específica representando uma complexa rede de princípios, valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, histórias e mitos, tabus, símbolos” (Garay, 2006: 82). Para além de um conceito central, a cultura no

meio organizacional corresponde a “um sistema de idéias, a uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional. Essa rede define o modo pelo qual determinado grupo de indivíduos aprende a lidar com problemas, modo este transmitido para os novos membros” (idem).

Se a condição do grupo para se desenvolver e sobreviver na organização é se adaptar mantendo uma coerência interna, então Schein (1989: 12) está correto ao afirmar que a cultura organizacional é o

[...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Assim, é somente pela experiência coletiva que os membros de uma organização poderão encontrar respostas às questões do cotidiano, pois são os valores e crenças compartilhados que definirão seu modo de agir e pensar. E ao definir modelos de comportamento no sentido de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo é que se justifica tomar a cultura da empresa como parte integrante de sua identidade.

Sem o compartilhamento de uma cultura organizacional não se pode falar em construção de uma identidade, seja no nível individual ou grupal. Nesse sentido, a cultura da empresa pode ser vista como o alicerce para a formação da identidade dos indivíduos na organização. Com esse raciocínio, entende-se que a identidade dos indivíduos pode ser construída de acordo com o ambiente em que se insere, envolvendo valores e padrões em comum a fim de que os membros da organização trabalhem em conjunto, se comuniquem e integrem os objetivos traçados, seja por sua comunidade ou, como no caso estudado, pela empresa.

Concorda-se com Freitas (1991) quando afirma que as respostas que geram resultados favoráveis em determinada cultura são internalizadas como verdades inquestionáveis. Entre essas verdades ou pressupostos, encontram-se os diferentes elementos que formam a cultura organizacional, como os valores, crenças, cerimônias e normas. Cada um deles tem uma função específica na construção da cultura, mas todos servem para estimular a adoção, por parte dos trabalhadores, além de reforçar uma imagem positiva da organização. Entende-se que a identidade organizacional contribui e reforça a cultura da empresa. Assim, os modelos de cultura adotados pelas empresas buscam cativar o indivíduo, no sentido de comprometê-lo cada vez mais com o seu trabalho.

Em termos da cultura da empresa, elementos como o comprometimento, a confiança e o espírito de equipe são considerados vitais para uma maior identificação com a empresa, fazendo com que o trabalhador sinta-se responsável, aumentando seu comprometimento com a dinâmica de trabalho.

2.2 A cultura de excelência

A cultura organizacional pode ter uma concepção diferente no caso de grandes empresas, como, por exemplo, nas transnacionais, seja porque possuem diferentes níveis hierárquicos ou categorias profissionais, seja por estarem em diferentes regiões geográficas ou continentes, seja ainda pela “tentativa de homogeneizar as maneiras de pensar e agir, de criar um modo de viver específico e de captar os inconscientes dos indivíduos para inculcar amor e lealdade à organização”, como afirma Freitas (1999: 97).

As empresas constroem por meio da cultura da empresa formas de controle do comportamento, estabelecem sutilmente regras não-escritas e promovem a coesão de pares – estes são alguns exemplos de como se pode ressocializar os indivíduos na organização. Na busca do sentido de completude, de tornar o indivíduo um "ser completo" criam heróis, tornam o sucesso atingível criando rituais de consagração que, de certa forma, institucionalizam a magia de estar empregado naquela empresa.

Esses rituais traduzidos em políticas de acesso e ascensão na empresa, no estar integrado, cumprir as normas e buscar a excelência em tudo o que se faz no ambiente de trabalho e também fora dele, apropriam a subjetividade do indivíduo. Nesse contexto, Freitas (*apud* Enriquez 1992: 39) afirma que

[...] a diferença essencial é que hoje as organizações (e não apenas as empresas) tentam consciente e deliberadamente construir tais sistemas para moldar os pensamentos, para penetrar no mais íntimo do espaço psíquico, para induzir comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. Se assim procedem é porque tentam se tornar verdadeiras microssociedades que sejam ao mesmo tempo comunidades. Em suma, visam substituir a identificação com a nação e com o Estado por uma identificação com a organização, tornando-se esta o único sagrado transcendente no qual é possível crer.

A cultura da empresa não deixa de ser um instrumento de poder atuando como um conjunto de representações imaginárias que constroem e reconstróem o cotidiano da organização. Impõem-se seus valores, normas de conduta, interpretações e significados, tendo sempre em vista um sentido e direção a seguir, tornando a empresa fonte de identidade e reconhecimento para os seus trabalhadores.

Na empresa estudada, a questão da cultura da excelência ocorreu espontaneamente na fala dos entrevistados. Surgiram diversos entendimentos sobre esse objetivo a perseguir. No nível da

direção, o discurso da cultura da excelência é ora político ora técnico, demonstrando os anseios da empresa para se sobressair mesmo dentro do próprio grupo, no caso as outras empresas do grupo Volkswagen espalhadas na Europa, e com o desempenho de seus "colaboradores" conforme pode ser verificado no relato a seguir. Segundo a entrevistada, o trabalhador Volkswagen Autoeuropa deve ter sempre em mente a cultura da excelência:

Para nós, a cultura de excelência assenta basicamente em princípios: o ser pró-activo, o ser automotivado, uma pessoa que faz porque quer fazer e fazer bem feito, tem auto-motivação para o fazer, é a pessoa que realmente actua de forma eficiente, que constantemente quer aprender mais ir mais além. Uma pessoa que é um exemplo. Acting by example [agir como um exemplo]. Está sempre a estipular para si próprio targets [objectivos/alvos] que são desafiantes e não são só fáceis de alcançar, mas são extremamente desafiantes, e o resultado final realmente conta. Não é só dizer: "Eu tentei fazer, eu tentei, eu esforcei-me", mas é passar da perspectiva de: "We try" [tentamos] para: "We do it" [fazemos]. Em vez de ser só: "Eu investi tanto a tentar, mas, paciência, não consegui nada". [...] A cultura de excelência é algo que se faz todos os dias e a fazer bem feito (Chefe de divisão de compensação, desenvolvimento e destacamentos internacionais da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em maio de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

No contexto exposto, não há espaço para tentativas e erros – a mente tem de estar programada para acertar sempre, pois o que conta é o resultado. Fracasso é um termo que não se aplica ao trabalhador dessa empresa. Por meio desses valores é que se define e transmite o que se considera importante para o cumprimento dos resultados da empresa, como se deve pensar e agir em relação à ambiência interna e externa, o que é aceitável e o que pode ser melhorado.

As empresas se apresentam como lugar da excelência, do projeto ou missão maior a realizar. Apropriando-se de formas linguísticas, substituem conceitos por imagens, estabelecem suas verdades em conformidade com as aspirações da casa matriz e do mercado. O entrevistado a seguir explanou e exemplificou claramente o que a empresa deseja do trabalhador Autoeuropa com esse novo desafio.

E no que é que se traduz a cultura de excelência? É na capacidade como indivíduos e como organização, de trabalharmos de forma pró-activa, eficiente, motivada, com objectivos, com desafios e ir para além dos objectivos que nos são impostos. No final, há consciência na organização de que os resultados contam. Ou seja, não basta apenas boas intenções, [ações] têm que traduzir em resultados. Eu costumo muito dar o exemplo com o futebol. Uma equipa que entra para empatar em campo corre o sério risco de perder. Entrar é para ganhar. E a mentalidade não tem que ser: "Nós vamos tentar ganhar". Tem que ser: "Nós vamos ganhar." Portanto, como traduzir cultura de excelência num operador de linha? ele não tem que inspeccionar a peça, mas a partir do momento em que ele vir uma peça defeituosa, se ele, para além do que é suposto ser a sua responsabilidade, chamar a atenção do chefe de equipa ou seu supervisor, que está montando uma peça defeituosa no carro, ele está a fazer mais do que aquilo que lhe é pedido, ele está a preocupar-se com algo mais do que a sua função habitual. Ele demonstra uma preocupação pela qualidade do carro que produz e que vamos enviar para

frente, quer seja para o cliente interno ou externo [...] Quando chegarmos ao ponto em que tenhamos os operadores instruídos para denunciarem, por sua iniciativa, problemas de qualidade que nos possam ser úteis para antecipar problemas, isto é um exemplo de cultura de excelência. [...] O que queremos é que as pessoas se desafiem a si próprias (Direção geral da produção da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em maio de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

No nível hierárquico da linha de montagem, o foco difere do da direção da empresa. O operador de produção entrevistado tem outra percepção da cultura de excelência dentro das condições de trabalho em que vive no cotidiano da fábrica; encara como responsabilidade mas não dentro do discurso desejado pela empresa.

Eu acho que é assim, por exemplo, há pessoas que têm isso inculcido, mas isso não faz parte só da cultura da empresa, acho que as pessoas também são responsáveis e mais que tudo tentam preservar o seu trabalho. [...] Existe muita pressão, muito atrito, eu acho que devia haver um equilíbrio. A cultura de excelência obtém-se trabalhando harmoniosamente e com um equilíbrio e isso não existe, acho que é muito forçado, mas isso é a minha opinião (Operador de produção da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em julho de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

A preservação do posto de trabalho é ainda o aspecto mais sensível ao trabalhador. Na realidade do chão de fábrica as pressões por mais e melhor desempenho confundem-se com a preservação e a garantia do posto de trabalho. Não há cultura de excelência que sobreviva se há incerteza da manutenção do posto de trabalho.

Os documentos da Volkswagen Autoeuropa analisados em conjunto com a fala dos trabalhadores revelaram que a cultura da empresa tem uma influência inquestionável sobre o comportamento dos indivíduos na organização. A cultura de excelência almeja a superação dos limites, fazer o que ainda não se conseguiu até o momento e, se possível, ir além. Isso não quer dizer que seja possível e que a força de trabalho esteja de acordo com essa filosofia da empresa.

3. Volkswagen Autoeuropa

Após a entrada de Portugal na Comunidade Europeia e a assinatura do Ato Único Europeu, com o lançamento do Mercado Único, intensifica-se o processo de abertura da economia portuguesa e a trajetória de convergência com os países mais avançados da Europa.

Em finais de 1989, Portugal tomou conhecimento da intenção da *Ford Motor Company* de estabelecer uma nova unidade decorrente da *joint venture* com a Volkswagen AG na Península Ibérica localizada em Palmela, arredores de Lisboa. Após negociações, foram assinados contratos de investimento e de incentivos em julho de 1991, originando o lançamento do denominado projeto Autoeuropa. Dez anos depois, em 1999, foi anunciado o fim da *joint venture* entre a Ford e a Volkswagen, com a aquisição da participação da Ford pela Volkswagen, apesar de se garantir que a

fábrica continuaria produzindo monovolumes Ford até finais de 2004. Em maio de 2002 termina o contrato assinado entre o construtor alemão e o Estado português (Autoeuropa, 2009).

Muitas das transformações na economia portuguesa ocorreram devido ao fechamento de muitas fábricas do setor automóvel. Com a reabertura do mercado, o processo de racionalização e reconversão das linhas de montagem se intensificou ante a reduzida dimensão do mercado e a liberalização do comércio nos países comunitários. Enquanto em 1989 existiam em Portugal 10 linhas de produção, esse número diminuiu para 8 em 1994 e para 7 em 1997, sendo que nos anos 2001 e 2002 apenas operavam 5 unidades de montagem, a saber: Autoeuropa, Citroën Lusitania, Opel Portugal, Mitsubishi Truks Europe e Salvador Caetano. O projeto Autoeuropa passa a ser estruturante para a indústria de automóvel portuguesa, para a economia da Península de Setúbal e para a economia nacional (Selada e Felizardo, 2002).

Em termos da produção, a fábrica possuía capacidade da linha de montagem estimada em 180 mil veículos/ano para a produção de três marcas diferentes – Ford Galaxy, VW Sharan e Seat Alhambra –, ocupando um espaço de 1.100.000 m². A proposta de *layout* da fábrica refletia à época as experiências mais inovadoras na produção automóvel, como a produção enxuta sob influência dos princípios organizativos japoneses, mesclando o fordismo com o toyotismo assim como ocorreu em muitas outras montadoras de veículos.

A unidade industrial da Autoeuropa foi inaugurada oficialmente em 1995, sendo o primeiro veículo produzido em maio, e nesse ano fabricou 41.201 monovolumes. Em 1996, esse número aumenta para 119.042, atingindo um pico em 1998 de 138.890 unidades. Com a alteração de modelos, as unidades produzidas diminuem em 2000 para 126.215, sendo que esse número volta a subir em 2001 para 136.758 unidades, representando 57% da produção nacional de veículos. Em 2002, a produção da Autoeuropa diminui para 130.007 unidades. O impacto do projeto na economia portuguesa pode ser observado pela análise de alguns indicadores estatísticos, como o peso de cerca de 2% no PIB ou de aproximadamente 8% no total das exportações nacionais (Selada e Felizardo, 2002).

Do ocorrido até 2002 aos dias atuais — com a reabertura do mercado e a formação do Mercado Único —, sabe-se que a Autoeuropa teve um papel extremamente importante na consolidação do desenvolvimento da indústria de componentes para automóvel em Portugal e na projeção de alguns fornecedores portugueses para uma afirmação internacional como competidores relevantes na indústria.

A dinâmica do investimento da Autoeuropa induziu novos investidores estrangeiros a instalarem unidades industriais em Portugal, para além das empresas estabelecidas no parque de

Palmela nas imediações da fábrica de montagem, com impacto positivo sobre a indústria do automóvel e a economia portuguesa.

Enfim, analisando o cenário do setor automóvel português com base na evolução da indústria automóvel nacional para o período 2001-2010 (Reis, 2000), baseando-se na variável “nível de montagem de veículos em Portugal”, poder-se-iam destacar dois cenários distintos. O primeiro seria caracterizado pela regressão, ou seja, pela redução significativa de produção e montagem de veículos por ano, ante a redução do volume de montagem dos atuais montadores e, nesse contexto, uma redução do número de empresas no setor. O outro cenário seria o oposto: sob uma perspectiva otimista, ter-se-ia um reforço do volume de produção atual e a introdução de uma plataforma global, comandada pela Autoeuropa, por exemplo, promovendo a atração de novos montadores com características inovadoras. Com isso, transformar-se-ia o quadro de perda em ganho de incrementos em tecnologia, e o lançamento de novos projetos inovadores induziria e facilitaria a apropriação e integração de novas tecnologias.

Todavia, a crise em 2008 fez com que a venda de automóveis em todo o mundo atingisse o nível mais baixo dos últimos quinze anos, com quebras médias de 20%, fato que se prende à diminuição do poder de compra, quer por via do desemprego e do corte nos salários quer pelas restrições impostas ao crédito.

No entanto, a Autoeuropa já chegou a representar mais de 2% do PIB (de 1996 a 1999) e empregar mais de 4 mil trabalhadores (em 1997 e 2000). A fábrica de Palmela, que produz os modelos Volkswagen Sharan, Eos e Scirocco e o Seat Alhambra, produziu 86.008 veículos, uma quebra frente aos 94.100 veículos produzidos em 2008, sendo que 98,7% dos veículos teve como destino a exportação, enquanto 1,3% teve como destino o mercado nacional.

No ano de 2010, no termo do primeiro semestre, a fábrica já havia atingido 47,6 % da produção calculada para o ano, ou seja mais de 100 mil viaturas,⁴ citados pela agência Lusa, situando a produção desde janeiro em 47.572 automóveis dos modelos fabricados em Portugal.

Aliás, desde que começou a produzir, em 1995, mais de 98 por cento da produção da Autoeuropa foi para exportação. Entretanto, a partir de 2009, vivendo num cenário de crise em nível mundial, a Autoeuropa passou por tempos difíceis. O futuro da empresa foi posto em discussão em muitos momentos, a empresa reduziu o volume de produção diária no conjunto dos modelos para 300 carros por dia, assim como houve a marcação de 10 dias de não-produção em sistema de *lay-off*, entre setembro e dezembro (Jornal Público e Diário de Notícias, 2009).

⁴ Dados do Gabinete de Relações Públicas e Assuntos Governamentais da unidade, Jornal do Algarve.pt, publicado em 04 de agosto de 2010. Disponível em: <http://www.jornaldoalgarve.pt/2010/08/antonio-melo-pires-quer-reforçar-productividade-da-autoeuropa/> Acesso em 19/10/2010.

Em princípio, não houve demissões/despedimentos, mas o clima organizacional nestas circunstâncias é sempre tenso e demonstra a fragilidade em que vivem as relações de trabalho na empresa. A coordenação da Comissão dos Trabalhadores da empresa preocupa-se com a manutenção dos empregos, mas sabe que as decisões não se restringem ao contexto político partidário, mas passam pela questão da manutenção dos empregos e da continuidade da empresa, que depende da pressão e do convencimento da matriz da Volkswagen na Alemanha para manter a fábrica em produção.

No ano de 2010, a empresa agora denominada Volkswagen Autoeuropa muda de direção geral; sai o administrador alemão e pela primeira vez na história um português assume a direção da fábrica. Percebe-se que há um clima de ansiedade por novas perspectivas num cenário ainda preocupante e incerto de crise e da manutenção do *status quo* da empresa perante seus trabalhadores, governo e sociedade portuguesa. A cultura da empresa sai das mãos do estilo alemão para dar espaço ao português, e este é, sem dúvida, um desafio.

4. A cultura da empresa *versus* a palavra do trabalhador

4.1 Do discurso da empresa à realidade na fábrica

A análise e interpretação das falas dos entrevistados e a pesquisa dos documentos fornecidos pela Volkswagen Autoeuropa ilustraram a visão, os objetivos com relação à cultura da excelência e as preocupações da empresa em termos da realidade europeia e global. Os documentos cedidos na ocasião da entrevista pela direção e coordenação de recursos humanos subsidiaram os itens 2 e 3 deste artigo.

O discurso da empresa foi facilmente perceptível através de algo simples, mas de estratégia eficaz, em que a visão da Volkswagen Autoeuropa sensibiliza seus funcionários sobre o significado da empresa para cada um deles: ao final de todos os e-mails emitidos pelo corpo funcional é enviada uma frase que está diretamente vinculada à preocupação da manutenção da fábrica em solo português. Se, conforme consta na frase,⁵ "o passado lhes deu Identidade", pode-se perceber o desejo de que "o futuro seja construído com a Excelência".

No ano de 2009, a empresa foi eleita 'empresa do ano', a administração atribui e justifica este resultado "pela excelência na gestão e desenvolvimento dos colaboradores" (Ingelheim, 2009: 12), afirmando estarem conscientes de que, apesar da atenção dada aos desafios da economia global, o

⁵ "O passado nos deu Identidade. O futuro é construído com Excelência. The past gave us Identity. The future is built with Excellence".

mercado e os consumidores são, em última análise, os que comandam as empresas e produzem seus resultados.

Na concepção da empresa, a sociedade portuguesa vive atualmente a experiência dos altos e baixos da globalização, mais os “baixos” da crise financeira e, nesse sentido, a solução para o setor automóvel português seria ganhar na rapidez, ou seja, analisar e compreender mais depressa e atuar com a devida celeridade perde mercado, como aconteceu com a GM Azambuja, que fechou sua fábrica demitindo 2 mil trabalhadores/postos de trabalho. Na fábrica de Palmela este receio paira no ar. Os dois últimos anos foram anos tensos. A empresa ainda sofre hoje o estigma dos custos da mão de obra, do cumprimento e aumento da produção. O ano de 2010 foi decisivo para se ter um novo produto que permitisse e fizesse da empresa o que tanto se alardeia na administração, ou seja, ser “a fábrica mais atrativa da Volkswagen”. Segundo o diretor de recursos humanos, é plausível desde que houvesse uma mudança de mentalidade dentro da fábrica entre a administração/comissão dos trabalhadores/funcionários; nesse contexto, todos são responsáveis por manter a fábrica em Portugal ou, em suas palavras:

A mentalidade é uma das coisas mais importantes que as pessoas compreendem, e voltando à história, Portugal foi um dos impulsionadores da globalização, de certo modo. Agora, no ano 2010 estamos no mercado global. As pessoas têm que aceitar, se nós na Europa, não acordarmos neste Portugal e fizermos o nosso trabalho de casa, então, mais cedo ou mais tarde, teremos problemas (Diretor de recursos humanos da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em maio de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

O problema está em não conseguir dar as respostas que o mercado exige e não conseguir atrair mais produtos da Volkswagen AG (Alemanha) que possam ser construídos em Portugal. Desde 2008, este tem sido um jogo de negociações entre a fábrica de Palmela e a Alemanha. Segundo o diretor, há um preço a pagar e todos teriam que estar dispostos a pagar os custos da manutenção de seus postos de trabalho, pois sem produtos a construir e maior flexibilidade nas relações de trabalho, a fábrica não se sustentará.

Só podemos garantir um alto nível de atratividade como empregadores, se as pessoas tiverem consciência de que tudo tem um preço. E se os custos da flexibilidade forem demasiado altos para dar resposta às necessidades enquanto clientes, então não podemos fazer certas coisas, ou não ficamos com produtos. E nós oferecemos muito, mas só o podemos fazer, porque somos bem sucedidos e parte desse sucesso vem da flexibilidade. Os indivíduos em Portugal, no meu ponto de vista, são fabulosos. Os trabalhadores são muito flexíveis, abertos, integrativos. Mas os custos. E voltamos ao problema de novo. Se temos que pagar 500% adicionais por uma hora adicional, só porque é num sábado, então estamos a matar-nos. É um veneno doce, mas deste modo vai matar-nos (Diretor de recursos humanos da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em maio de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

Segundo os argumentos da administração, a empresa se defronta com leis que não foram revistas no pós-1974. Este tem sido um dos problemas que vêm sendo resolvidos em nível interno através de acordos realizados via comissão dos trabalhadores e sindicato, viabilizando, por exemplo, o trabalho aos sábados. O trabalhador que vive a realidade da fábrica sabe das condições adversas em que vive o país e dos índices de desemprego em Portugal, como relatou este entrevistado.

Não há trabalho! Estamos oficialmente com 11 % de desemprego no distrito [de Setúbal], na realidade devemos ter muito perto dos 20 % de desempregados. Entre os desempregados inscritos, os já não inscritos mas desempregados, os que já desistiram de procurar emprego entre esses todos estamos com 20 %. A pessoa quando apanha uma oportunidade de vir trabalhar para uma fábrica destas [Volkswagen Autoeuropa] tenta sempre ficar cá porque todos os que precisam tentam ficar (Técnico de manutenção industrial da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em julho de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

A realidade do desemprego forja a necessidade e, nela, a oportunidade de ter uma vida condigna, mesmo que, às vezes, seja preciso moldar-se a condições de trabalho adversas. Da realidade de estar empregado surgem outros sentimentos no indivíduo, como o orgulho de estar empregado numa empresa como a Volkswagen Autoeuropa. Constatou-se que o orgulho acaba se tornando um elemento essencial para o comprometimento com a missão e a cultura da empresa.

Assim, entende-se que a "realidade" do trabalho em sistema de produção flexível, vivida por um indivíduo dotado de subjetividade "inclui uma dinâmica objetiva (sua base econômica concreta) e também uma subjetiva (o campo dos valores)", sendo "um fenômeno multideterminado", como afirma Furtado e González Rey (2002: 92). Nessa dinâmica, "o indivíduo é o sujeito singular [...] e assim como recebe pronta a base material (dada pela sua inserção de classe) e os valores (o plano da socialização), também é agente ativo da transformação social independente de ter ou não consciência do fato". Valores da empresa, por exemplo, estão embutidos no agir do trabalhador, como prova o relato a seguir.

Eu acho que todos nós nos identificamos muito com a cultura da empresa, basicamente com a marca, por sermos Volkswagen e por todo o conceito que vem atrás da marca. Acho que nós temos muito orgulho dos produtos que produzimos, especialmente porque têm a ver com uma marca de qualidade e a cultura de qualidade está por trás disso tudo e por sermos, no nosso caso, os únicos a fazermos estes produtos para o grupo e isso enche de muito orgulho todos os trabalhadores (Coordenadora do controle interno da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em maio de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

A realidade vivida na fábrica e a cultura da Volkswagen Autoeuropa carregam o que se considera a força de sua marca. O empenho de anos de trabalho e a convivência diária com símbolos como a marca da empresa foram identificados na fala dos trabalhadores. A seguir,

procurou-se mostrar de que forma valores da empresa como a cultura de excelência, o comprometimento e a responsabilização fazem parte do trabalho e da vida cotidiana fora dele.

4.2 Trabalhando com uma proposta dialética para conhecer a realidade

No que concerne ao método hermenêutico-dialético apresentado por Minayo, Gomes (2004:77) reafirma a obra da autora enfatizando que "a fala dos atores sociais é situada em seu contexto para melhor ser compreendida. Essa compreensão tem como ponto de partida *o interior da fala*. E, como ponto de chegada, *o campo da especificidade histórica e totalizante que produz a fala*". Em outras palavras, a análise da fala mostra "como os entrevistados juntam e contrastam atividades e atores, como apresentam mutuamente seus pontos de vista, ou seja, promove uma pesquisa mais reflexiva, capacitando o pesquisador a considerar o tipo de situação vivida pelo entrevistado expressada por meio da fala" (Myers, 2003: 273).

Dessa forma, a proposta dialética para a interpretação e análise da fala dos trabalhadores será desenvolvida em dois níveis de interpretação, operacionalizando a proposta. A interpretação qualitativa dos dados destaca, inicialmente, dois pressupostos para esse método de análise: "o primeiro diz respeito à idéia de que não há consenso e nem ponto de chegada no processo de produção do conhecimento. Já o segundo se refere ao fato de que a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge na realidade concreta" (Gomes, 2004: 77).

O primeiro nível de interpretação "é o das determinações fundamentais [...] e diz respeito à conjuntura socioeconômica e política da qual faz parte o grupo social a ser estudado. [...] Estas determinações já devem ser definidas na fase exploratória da pesquisa". O segundo nível de interpretação

baseia-se no encontro que realizamos com os fatos surgidos na investigação. Este nível é, ao mesmo tempo, ponto de partida e ponto de chegada da análise. As comunicações individuais, as observações de condutas e costumes, a análise de instituições e a observação de cerimônias e rituais são aspectos a serem considerados nesse nível de interpretação (Gomes, 2004:77-78).

Este segundo nível foi desenvolvido com a exposição e análise das falas individuais dos trabalhadores, e no sentido de operacionalizar a análise dos dados, dividiu-se em dois elementos surgidos dos próprios atores da investigação, a saber: a) a cultura da empresa e a excelência, b) o valor "comprometimento", que afeta o desempenho profissional e a vida pessoal.

As empresas nem sempre conseguem atingir integralmente os objetivos que a cultura organizacional propõe, apesar dos esforços da administração nesse sentido, porém o sucesso –

maior ou menor – depende das respostas que os indivíduos, seja de forma individual ou coletiva, dão ao seu trabalho, conforme o relatado a seguir.

Os trabalhadores da Autoeuropa são os trabalhadores mais flexíveis de toda a Volkswagen na Europa toda! E penso que até no mundo. Não porque acatam, mas pela facilidade com que se adaptam (Técnico de manutenção industrial da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em julho de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

A adaptação prevê ajustes para que o ambiente de trabalho se torne mais harmonioso, e neste sentido há o consentimento. O trabalhador na verdade internaliza a obediência, não oferece grandes resistências. Adaptação é sua palavra-chave. As empresas são também espaços de poder, de conflitos, de diferenças e de convivência negociada. Não lhes interessa a passividade e sim a cumplicidade. Fazem os indivíduos acreditar que são livres para escolher espontaneamente, apresentando-se como o único objeto digno de ser investido amorosamente e quando possível evitando comparações. Mesmo quando o trabalhador tem consciência dessa co-participação, ele cai na armadilha do "envolvimento livre". As empresas não precisam de indivíduos passivos, ao contrário precisam daqueles que dispõem de grande reserva de energias, entusiasmo, dinamismo, compromisso e dedicação.

Uma das funções que a cultura da empresa procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, a co-participação dos indivíduos e dos grupos. Obtém-se esse consentimento com a conquista do sentimento de orgulho pela empresa e a busca da perfeição, do envolvimento total do indivíduo, como relata a seguir o diretor geral de produção.

O comprometimento tem que nascer muito da empatia nas nossas relações. No caso da Autoeuropa, em particular, esta empatia vem do facto de que, primeiro, há aqui um núcleo que trabalha junto há muitos anos e de forma um pouco diferente daquilo que é normal [...] Portanto, se me perguntar qual é a percentagem que temos de comprometimento das pessoas, numa escala, eu diria que ela não é elevada. Agora digo-lhe: ela é mais elevada na Autoeuropa do que aquilo que é a média das empresas que nos rodeiam, sem dúvida nenhuma. Porque nós temos um estilo de liderança e da forma como lidamos com as pessoas, que faz com que a nossa população seja, em média, muito mais comprometida do que o resto da indústria. [...] nós tentamos ter o cuidado de envolver as pessoas no processo produtivo, fazê-las ter a noção de que o seu trabalho não se limita à montagem ou à soldadura de uma peça, mas tentamos fazê-los entender qual é o contributo do seu trabalho no conjunto total do trabalho que fazemos (Diretor geral de produção da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em maio de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

A administração da empresa entende que seus trabalhadores são comprometidos por estarem juntos há muitos anos. O envolvimento no processo produtivo, a inter-relação entre o sistema de produção da empresa e os resultados econômicos, acreditam MacDuffie & Pil (1997:11), formam uma

"lógica organizacional" que tem o objetivo de integrar e incluir práticas de trabalho chamadas de "alto-envolvimento", visando ao "alto-desempenho". O envolvimento efetivo, de que os autores falam, está diretamente relacionado ao comprometimento com os valores da empresa, e com relação a estes há um sentimento de respeito e comprometimento por parte dos trabalhadores.

Com relação ao sentido subjetivo da vida dentro e fora do trabalho, Antunes (2001:175) expressa: "uma vida cheia de sentido *fora* do trabalho supõe uma vida dotada de sentido *dentro* do trabalho. Não é possível compatibilizar trabalho *assalariado, fetichizado e estranhado* com tempo (*verdadeiramente*) livre. Uma vida desprovida de sentido no trabalho é *incompatível* com uma vida cheia de sentido fora do trabalho". Em outras palavras, há a necessidade de o trabalhador ter tempo para si próprio, para a família, para o lazer, enfim, ter uma vida além do comprometimento total de sua subjetividade no cotidiano do trabalho. Sob esse prisma, a fala a seguir mostra como o cotidiano do trabalho na fábrica o destitui do convívio familiar.

É assim, o tempo que eu já cá estou, isto é quase a minha segunda casa. É verdade, eu costumo dizer, que passo mais tempo com as pessoas que estão aqui do que passo em casa, no turno da noite, do turno da tarde [Chega a casa a que horas?] Eu vou de carro, chego a casa aí por volta da meia noite e meia, por isso é que eu digo, no turno da tarde, a minha família é a Autoeuropa porque os meus familiares eu não os vejo. Eu saio de casa por volta das duas e um quarto, não está ninguém em casa, quando chego já está tudo a dormir! eu estou cá há quinze anos e nunca me habituo a este turno ("Team leader" da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em julho de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

O comprometimento do indivíduo obriga-o a submeter-se à racionalidade organizacional em detrimento da vida pessoal. O entrevistado mostra que a vida fora do trabalho acaba sendo prejudicada, que ele sofre por não poder ter o relacionamento desejado com a família, percebe a distância e o descompasso criados por sua ausência. O sofrimento gerado por esse tipo de adversidade desvela sua subjetividade comprometida com o trabalho.

No que concerne à responsabilização e comprometimento individual e grupal no processo de trabalho, denota-se uma sobrecarga, inclusive envolvendo o trabalhador num sentimento de preocupação constante com as oscilações do mercado, das vendas, das exportações de veículos, etc. Além do comprometimento usual com o trabalho e os valores da empresa, fatores externos interferem no cotidiano de seu trabalho.

Hoje vive-se com um medo tremendo do desemprego. Eu acho que não vivo com esse medo, acho que trabalho numa empresa estável e tenho feito a minha vida aqui, são dezasseis anos, organizei a minha vida com a Volkswagen. [Achando que amanhã pode não ter emprego?] De acordo, mas o problema são pessoas com trabalho temporário que não conhecem bem a organização da empresa, esperamos que este novo carro tenha sucesso no mundo inteiro, para eles poderem cá ficar, é muito difícil estar a viver nessa insegurança, eu noto colegas meus

que trabalham ao meu lado. [...] por vezes tentamos fazer um bocado ‘cor de rosa’ para que eles se motivem também a trabalhar, porque é difícil estar a trabalhar com um contrato de um mês e não saber se no mês que vem está cá. [Isto deve dar insegurança] Dá, dá, dá! Mas nós, mais velhos temos essa obrigação de tentar passar a eles, que isto é uma empresa que está no mercado global, mas neste aspecto acho que é uma empresa à parte (Operador de linha de montagem fina da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em julho de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

A preocupação do trabalhador com a economia de mercado é manifesta. De forma subliminar, entretanto, encontra-se o medo de perder o emprego. Se não há vendas, não há produção de carros, diminuem as encomendas, reduzem-se os postos de trabalho. O raciocínio é lógico e gera angústia e sofrimento velado.

Empresa e mercado global são termos que o trabalhador deve ter em mente ao trabalhar numa empresa como a Volkswagen Autoeuropa. As empresas cada vez mais são geridas segundo os desígnios do mercado global, seguindo um padrão internacional de cultura organizacional e procura se adaptar ao local. A cultura organizacional amplia a idéia de território vinculando-a não mais à unidade onde o indivíduo trabalha mas à empresa total “potente e onipresente, espalhada pelos quatro cantos da Terra. Ela apresenta o planeta como casa, o lugar dos pares e iguais, sem separações ou fronteiras, pois o que importa é a marca única dessa empresa-polvo com mil tentáculos” (Freitas, 1999: 99).

Em tempos de sociedade global, é difícil não se envolver com fatores externos ao mundo local, e que estes não interfiram diretamente na vida pessoal do trabalhador. Parte do comprometimento profissional se mescla com a vida pessoal, fora do trabalho, junto à família. Porém, sugerem os entrevistados, depois de certo tempo não é mais possível se desvincular dos moldes aprendidos no trabalho. Quando questionado se a cultura da Autoeuropa é levada não só para o desempenho profissional mas também para a vida pessoal, um entrevistado respondeu:

Na minha vida pessoal? Sem dúvida. Nós ganhamos defeitos profissionais, não tenho a mínima dúvida, eu ganhei! [...] tornou-me uma pessoa mais rígida, relativamente às regras, àquilo que deve ser feito, à forma, aos cuidados que devemos ter, e eu creio que muita gente em Portugal não tem esse tipo de regras, coisas tão simples quanto atirar um papel para o chão. Tornei-me muito mais disciplinado (Reparador da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em julho de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

Outro entrevistado fala em “estar formatado”, pois a cultura da empresa acaba formatando os indivíduos, e isto por um lado é saudável e por outro não.

Alguns acham que estão formados pela Autoeuropa, formatados, formatados! Mas eu penso que não, eu penso que alguns sim, há sempre pessoas que se deixam pela cultura da empresa. Mas leva para casa, eu próprio já levei essa cultura para casa numa perspectiva de melhor

organização da minha própria vida. [...] molda pela positiva. Agora, se a pessoa se deixar envolver numa mudança total, isso é prejudicial. [...] eu costumo dizer, a gente tem que saber montar a nossa cultura portuguesa do “deixa andar” numa cultura alemã de organização, sem chegar ao extremo, da ortodoxia dos alemães de organização (Técnico de manutenção industrial da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em julho de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

A entrevistada considera positivo levar para a vida pessoal e familiar o modelo de organização e controle das coisas aprendido na empresa.

Eu chego a casa e às vezes também penso da mesma maneira. Estava-me a perguntar como é que isto pode interferir fora [do trabalho] e interfere imenso porque parece que já estamos formatados para pensar como fazer melhor. Como fazer mais rápido e passamos isto aos nossos filhos, o que é impressionante (Coordenadora do controle interno da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em maio de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

Como polos que se atraem e se rejeitam, o mundo do trabalho e o mundo doméstico influenciam-se mutuamente. A subjetividade, ou o exercício do ser sujeito, não se divide nem se dispersa em compartimentos estanques (Cimbalista, 2006: 190).

Em muitas situações, pareceu que o indivíduo se submete à organização e trabalha com prazer como se o fizesse para si próprio, pois a empresa já faz parte dele, oferece-lhe um sistema de crenças e valores, um ideal de vida e um emprego que lhe dá a sensação de estar seguro, estável, como relatado abaixo.

Vou ser muito sincero, para quem tem um emprego estável, como nós, empregados da Volkswagen, se calhar é surreal eu estar a dizer isto, a crise passa-nos ao lado, a nível de emprego e familiar. Eu estou-me a arrepiar agora porque é mesmo isso a faixa etária aqui, o grande bolo, entrámos mais ou menos na mesma altura, eu conheço-os pelos nomes, nós já temos mais maturidade e por vezes nós sabemos o que é o mundo lá fora, agora reconheço que tenho muitos colegas novos, irreverentes, e como eu hei de lhe dizer? Eu para mim, hoje, eu consigo viver com este vencimento que tenho e se calhar é preferível manter este vencimento mais dois anos e manter toda a gente empregada [...] mas em Portugal muitas empresas funcionavam assim, os sindicatos entravam dentro das empresas e o que funcionava era a cor política, mas felizmente aqui não, em dezasseis anos eu não notei isso, claro que há tentativas, muitas tentativas! Mas penso que nós temos conseguido levar o barco a bom caminho, penso que somos ponderados nesse aspecto. Eu acho que as pessoas pensam que têm família e é preferível sempre manter o emprego (Operador de linha da montagem final da Volkswagen Autoeuropa. Entrevista realizada em julho de 2010, Palmela, Setúbal, Portugal).

A sensação de estabilidade, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente respondem sempre às necessidades profundas que todo ser humano traz em si. É dessa forma que os indivíduos aceitam as restrições e o preço que lhes é cobrado, mesmo em situações que causem estresse, maior carga de trabalho e intensidade do investimento pessoal e mental, para garantir a satisfação de serem reconhecidos e admirados. No fim, acabam

sendo cúmplices, presos na armadilha de seus próprios medos e desejos, desconhecendo essa cumplicidade, pois a mesma está disfarçada na pretensa relação de trocas justas, na aceitação do jogo da empresa, em que aparentemente todos ganham pelo comprometimento consciente que têm com ela.

4.3 A leitura sobre as condições de trabalho da Volkswagen Autoeuropa pela perspectiva sindical

Dentro da compreensão dialética, a totalidade social envolve a compreensão da relação do todo e da parte, e não é uma harmonia simples, pois não existe totalidade acabada, mas sempre em processo de totalização. Desse modo, qualquer análise da realidade implica em se dar conta de suas múltiplas determinações e mediações complexas. E sabe-se que a complexidade da realidade não implica na rejeição das partes que formam o todo, assim como do todo formado pelas partes, e sim na análise da relação dialética entre parte e todo e entre as partes, pois uma dimensão contém outras; ou seja, a dimensão econômica contém as dimensões política, ideológica e cultural, significando que não é possível compreender a realidade de uma maneira unidimensional.

As relações sociais não podem ser explicadas somente por suas causas, bem como as relações dentro de uma empresa como a estudada não podem ser compreendidas na perspectiva dos seus trabalhadores ou somente das variáveis econômicas e de mercado. Considera-se que as variáveis coexistem e se entrelaçam nas relações entre os trabalhadores, seus representantes, a empresa e a sociedade.

Nesse sentido, buscou-se a perspectiva da visão do sindicato, que estabelece relações com a empresa e mostra um olhar diferente e muitas vezes similar ao que foi pesquisado na empresa. Apesar de a questão sindical não ser objeto deste estudo, buscou-se na visão das condições de trabalho, dos acordos e dos conflitos da empresa o viés do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas e Metalomecânicas do Sul em Setúbal, Portugal.

O coordenador do Sindicato⁶ informou que, dos aproximadamente 3 mil empregados da Volkswagen Autoeuropa, 1.300 são sindicalizados lotados no sindicato de Setúbal, os demais fazem parte de outros sindicatos e existe também um contingente não-sindicalizado na empresa. Optou-se por destacar, a seguir, alguns tópicos da entrevista, considerando-os válidos para análise e leitura da realidade da Volkswagen Autoeuropa, a saber:

- A Autoeuropa funciona através de co-gestão e busca o envolvimento de seus trabalhadores no sentido de fazer com que se sintam participantes da administração da empresa como se

⁶ A entrevista foi realizada em novembro de 2010 com o coordenador do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas e Metalomecânicas do Sul em Setúbal, Portugal, em suas instalações.

esta também fosse deles. Utiliza várias ferramentas para o maior comprometimento de seus empregados. Publicam, além do jornal mensal da empresa, um semanal chamado “Flash” e apostam muito nessa informação, na imagem do grupo, na formação, no envolvimento com os problemas da empresa e no sentimento de que “a empresa é dos trabalhadores”, o que, em boa parte, garante a sua adesão.

- Além dessas ferramentas, é uma empresa de um setor que tem bons recursos a distribuir e, neste sentido, pagam salários melhores se comparados a outros setores da indústria. Utilizam também um sistema de classificação que diferencia o empregado da descrição do cargo de "montadores de peças e mecânicos em série", que é o que descreve a categoria no Sindicato, para a função de “técnico” ainda com uma classificação de técnico I, II ou III. Isto acabou por dar ao jovem trabalhador Autoeuropa uma distinção dos demais e o sentimento de um *status* perante a família e os amigos. Essa classificação utilizada pela empresa causou uma dificuldade para o Sindicato, que poderia conquistar essas categorias, as quais na verdade são ilegais. Mas o conquistar categorias iria contra o sentimento dos trabalhadores, que acham que esta é uma classificação importante.
- Na comparação entre empresas do ramo e o sentimento dos trabalhadores pela empresa, considerou-se que diferentemente de muitos trabalhadores que não gostam de trabalhar na empresa, o trabalhador da Autoeuropa "gosta da empresa", inclusive há muitos que vão para a rua vestidos com a roupa da empresa (*fato da empresa*) mostrando com orgulho a marca da empresa e este é considerado um estatuto importante. É interessante notar que há outras empresas também de “marca”, mas que os trabalhadores não gostam de ir à rua mostrando que lá trabalham. A influência da marca é de tal ordem que os trabalhadores das empresas fornecedoras, aproximadamente 22 empresas, no entorno da Autoeuropa, que ao se perguntar o local em que trabalha, respondem ser na Autoeuropa. O orgulho de ser um trabalhador Autoeuropa move os trabalhadores.
- Negociação permanente, a empresa consegue alcançar seus objetivos não pela imposição patronal, mas pelo diálogo e pelo convencimento; há sempre negociação de trocas.
- Em termos do governo sindical, a contratação coletiva é hoje um dos maiores problemas enfrentados pelos sindicatos em Portugal. O patronato procura destruí-la, procura evitar a negociação, mas na Autoeuropa, a Comissão dos trabalhadores (CT) tem reuniões com a administração praticamente todos os meses, com os recursos humanos todas as semanas, portanto, todos os problemas são tratados com os órgãos internos. O importante é que há diálogo e da participação dos trabalhadores nascem os acordos. Alguns são bons outros nem

tanto, mas todos são fruto do diálogo dentro da empresa. Comparativamente, a Renault, também na região de Setúbal, tinha bom diálogo dentro da empresa, mas não tanto quanto a Autoeuropa.

- Existem conflitos habituais, problemas relacionados com a aplicação da lei e a negociação coletiva que nem sempre são respeitados e que resultam em conflitos individuais e coletivos, mas todos são tratados pelo Sindicato.
- Na Autoeuropa não existe "banco de horas" porém, nos anos de 2003 e 2004, os trabalhadores não tiveram atualização salarial. Concluiu-se que nesses dois anos os trabalhadores deveriam ter tido 6% de aumento salarial. Porém, negociou-se que esse percentual em vez de ser repassado diretamente para o salário fosse transformado em "dias", perfazendo um total de 22 dias. A partir desse acordo, anualmente, esses dias são utilizados somente quando a empresa precisa, e se não forem utilizados durante o ano, a empresa paga ao final do ano os 22 dias. Normalmente, tem funcionado da seguinte forma: o trabalhador além do mês de férias tem esses dias que a empresa utiliza quando precisa; por exemplo, quando não há produção a empresa solicita "x" dias para que não se trabalhe e desconta desses dias, mas o trabalhador ganha o salário completo no final do mês como se estivesse trabalhando. Se por acaso chegar ao final do ano e ficarem dias não utilizados, o trabalhador os recebe em forma de salário. Este é um acordo que permanece vigente na empresa; os chamados "*down days*" se tornaram uma norma e são bem considerados pelo trabalhador, que hoje prefere os dias aos 6% no salário. O acordo é mais interessante para a empresa porque não agrega esse percentual ao salário do empregado e, em termos de futuro, o trabalhador perde, pois esse percentual não será agregado à sua reforma/aposentadoria; e também é um bom instrumento para a empresa, que administra períodos no ano de baixa produção.
- A negociação da contratação coletiva em Portugal é assinada pelos sindicatos e pela representação patronal. No caso da Autoeuropa, há um acordo que não tem valor legal, mas tem valor interno, e se os trabalhadores aceitam, aplica-se na empresa. Porém, caso um trabalhador queira reclamar individualmente ter trabalhado fora do acordo, vai a tribunal e ganha. A Comissão dos Trabalhadores da Autoeuropa fez acordo com a questão das horas extras trabalhadas no sábado, por exemplo, em vez de pagar três vezes mais, como existe no acordo, paga-se duas vezes a mais a hora trabalhada.
- A empresa sempre fez acordos com os trabalhadores, alguns surtiram melhores efeitos, outros piores. No ano de 2010 o aumento salarial foi bem sucedido, pois não mexeu em nenhum direito adquirido.

- Os regimes de trabalho temporário e a prazo são usados pela empresa para ter maior flexibilidade. A empresa justifica que caso haja alguma situação de quebra na produção, os efetivos serão sempre poupados; por isso os efetivos se sentem estáveis. O trabalhador não efetivo é observado pela empresa, desgasta-se mais e caso seja contratado futuramente já passou pela fase pior do trabalho. Porém, quando há queda na produção são os que são despedidos/demitidos da empresa e assim evita-se demitir os efetivos.
- A questão da contratação temporária e a prazo se sobressai pelo sentido perverso dado pelos trabalhadores efetivos em prol da sua estabilidade, pois quando falado em termos de negociação e de quem pode influenciar a mudança desse quadro, são os trabalhadores efetivos que não colaboram adotando a máxima de que “se não forem eles, vou eu”. Reduzir o trabalho precário em Portugal, também existente na Autoeuropa, tem sido a maior batalha dos sindicatos nos dias de hoje.

Considerações finais

A interpretação qualitativa da fala dos trabalhadores, baseada no pressuposto de que "a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge na realidade concreta" (Gomes, 2004:77), constatou que valores organizacionais moldam as atitudes do trabalhador; adaptam-no ao sistema produtivo, gerando o envolvimento de sua subjetividade em nome da produtividade e competitividade da empresa transnacional flexível. Emprego e empresa representam a compensação pelo esforço despendido, o retorno do valor de seus atos e o cumprimento dos objetivos. Indivíduos-trabalhadores vendem suas almas por valores ditados pelo mercado em troca da satisfação imediata.

O trabalhador Volkswagen Autoeuropa mostrou-se dedicado, trabalha com afinco, compromete-se com a empresa e seu trabalho, trabalha arduamente para manter o emprego, aceita um maior número de responsabilidades, resiste às pressões internas e externas à fábrica, tolera, submete-se e resigna-se quando a situação o exige.

A análise das falas concluiu que os valores inseridos nas condições de trabalho sob os sistema de produção flexível moldam a subjetividade do trabalhador e influenciam seu desempenho profissional e social. Desse modo, considera-se que os trabalhadores têm sua subjetividade absorvida no cumprimento das metas e resultados, nas oscilações do mercado, sentem-se responsabilizados pela qualidade do produto que passa por suas mãos, assumindo como seu o valor da empresa, seu nome, sua garantia de procedência. A empresa, por sua vez, influencia o sentimento de responsabilidade na execução de suas tarefas e envolve-os na co-responsabilização pelo sucesso da empresa.

A captura da subjetividade pelos valores organizacionais mostrou a influência da marca da empresa na alma do trabalhador. O emprego numa empresa global como a Volkswagen Autoeuropa revelou-se valor simbólico para o trabalhador, promovendo o seu assujeitamento às normas, concessões em nome do sucesso da empresa e seu consequente *status* de trabalhador daquela empresa, demonstrando ser um valor desejado pelo trabalhador. Para algumas esferas como a sindical, o trabalhador Autoeuropa vive uma situação particular e de elite na categoria. A empresa trata a maioria de seus acordos internamente e vive, portanto, uma realidade diferente das demais empresas do setor em Portugal.

O trabalhador vive e participa de seu cotidiano por inteiro, como disse Heller (2004), e assim, atua em toda sua intensidade. Não se divide o ser humano em duas partes. Porém, na parte dedicada ao trabalho encontrou-se um indivíduo tenso, preocupado com metas e resultados individuais, grupais, organizacionais, e com uma lógica fora do seu controle, como a da economia de mercado. O trabalho ocupa todas as dimensões da vida do indivíduo, dominando e anulando o sujeito, oportunizando a apropriação de sua subjetividade pelo capital, submetendo-o ao controle, à disciplina, levando-o ao assujeitamento.

Muitos trabalhadores têm na profissão um meio de sobrevivência que não necessariamente está acoplado à satisfação profissional, o que os leva a aceitar e se adaptar às condições de trabalho dadas. O cotidiano do trabalhador é repleto de ambiguidades, em que ora se sente satisfeito por estar empregado e ter um salário, ora se sujeita aos desígnios da empresa impostos pelo mercado.

Referências Bibliográficas

- Aktouf, Omar (1994), “O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas”, in Jean-François Chanlat (org.), *O indivíduo na organização - dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, vol. II, 39-79.
- Andrade, Carlos Almeida (2009), “Entre o optimismo e as dúvidas”. *Publico.pt*, 16 de Novembro, <http://jornal.publico.pt/noticia/16-11-2009/entre-o-optimismo-e-as-duvidas-18220306.htm>, acessado a 16/11/2009.
- Antunes, Ricardo (2001), *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo [5ª ed.].
- Autoeuropa – 2009, <http://www.autoeuropa.pt/articles/historia>, acessado a 16/11/2009.
- Berger, Peter Ludwig; Luckmann, Thomas (1967), *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books.

- Cimbalista, Silmara (2006), *Adversidades no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística Brasileira*. Tese de Doutorado em Ciências Humanas. Brasil, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Diário de Notícias (2009), “Produção automóvel diminui 32,3%”, 17 de Novembro, http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1422740, acessado a 17/11/2009.
- Dejours, Christophe (2004), “Addendum. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho”, in Selma Lancman; Laerte Idal Snelwar (orgs.), *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica no trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo 15, 47-104.
- Enriquez, Eugène (1992), *L’organisation en analyse*. Paris: PUF.
- Estanque, Elísio (2010), *Cultura de empresa e mudança organizacional - notas sobre o caso português* (mimeo).
- Freitas, Maria Ester (1991), *Cultura organizacional: formação, tipologias, e impacto*. São Paulo: MakronBooks.
- Freitas, Maria Ester (1999), *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Furtado, Odair; González Rey, Fernando (orgs.) (2002), *Por uma epistemología da subjetividade: um debate entre a teoria sócio-histórica e a teoria das representações sociais*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Garay, Angela (2006), “Cultura organizacional”, in David Cattani; Lorena Holzmann (orgs.), *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed da UFRGS.
- Gomes, Romeu (2004), “A análise de dados em pesquisa qualitativa”, in Maria Cecília Souza Minayo (org.), *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 67-80 [23ª ed.].
- Heller, Agnes (2004), *O cotidiano e a história*. São Paulo: Paz e Terra [7ª ed.].
- Hofstede, Geert (2003), *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ingelheim, Julius (2009), “Changes Happens e quem não age fica para trás”, *Revista da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã*, 11-12 (bimestral), 12-15.
- Jornal do Algarve.pt (2010), “António Melo Pires quer reforçar produtividade da Autoeuropa”, 04 de Agosto, <http://www.jornaldoalgarve.pt/2010/08/antonio-melo-pires-quer-reforcar-productividade-da-autoeuropa/>. Acessado a 19/10/2010.
- Lancman, Selma; Snelwar, Laerte Idaç (orgs.) (2004), *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica no trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz/Brasília: Paralelo 15.

- MacDuffie, John Paul; Pil, Frits K. (1997). “Changes in Auto-industry Employment Practices: An international overview”, in Thomas Anton Kochan; Russell D. Lansbury; John Paul MacDuffie.(orgs.), *After Lean Production: Evolving employment practices in the world auto industry*. New York: Cornell University Press.
- Minayo, Maria Cecília Souza (2004), *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec [8ª ed.].
- Myers, Greg (2003), “Análise da conversação e da fala”, in Martin W. Bauer; George Gaskell (orgs.) (2003), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som - Um manual prático*. Petrópolis: Vozes [2ª ed.].
- Reis, Luís (org.) (2000), *A Indústria Automóvel em Portugal: Análise e Prospectiva*. Edição Inteli, DGI.
- Sainsaulieu, Renaud; Kirschner, Ana Maria (2006), *Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Schein, Edgar (1989), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publications.
- Selada, Catarina; Felizardo, José Rui (2002), “Da produção à concepção: meio século de história automóvel em Portugal”, http://in3.dem.ist.utl.pt/msc_04history/aula_8_a.pdf, acessado a 16/11/2009.
- Vallée, Lionel (1985), “Représentations collectives et sociétés”, in Alain Chanlat; Maurice Dufour (orgs.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes: le point de vue des sciences de la vie*, 195-242. Montréal/Paris: Éditions d'Organisation.
- Vergara, Sylvia Constant; Pinto, Mario Couto Soares (1998), “Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ”, *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 2(2), 63-84. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000200005&lng=en&nrm=iso. Acessado a 24/03/2010.