

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

Silmara Cimbalista



Publisher

Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra

Electronic version

URL: <http://eces.revues.org/507>

ISSN: 1647-0737

Electronic reference

Silmara Cimbalista, « Cultura da empresa: a sua influência no cotidiano do trabalho e na vida dos trabalhadores do setor automóvel brasileiro e português », *e-cadernos ces* [Online], 08 | 2010, colocado online no dia 01 Junho 2010, consultado a 29 Setembro 2016. URL : <http://eces.revues.org/507> ; DOI : 10.4000/eces.507

The text is a facsimile of the print edition.



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

SILMARA CIMBALISTA

CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS, UNIVERSIDADE DE COIMBRA

A organização da produção, o ambiente e as condições de trabalho são a expressão dos valores da cultura da empresa, assim como o sistema de produção cuida de ritualizar as funções do indivíduo na organização. Elementos como excelência, produtividade e competitividade simbolizam mais do que uma construção discursiva da cultura empresarial, eles pesam, sensivelmente, no desempenho desejado do indivíduo-trabalhador. Parte-se do pressuposto que o conjunto de valores da cultura da empresa é expresso em elementos simbólicos de rituais cotidianos capazes de atribuir significados que tanto constroem a identidade organizacional como agem como elementos de comunicação e consenso, mas que também podem ocultar e instrumentalizar relações de dominação e assimilação dos interesses da organização. Partindo do relato de trabalhadores entrevistados do setor automóvel do Brasil e de Portugal, o artigo elabora uma reflexão sobre a cultura da empresa e a sua influência no comportamento do indivíduo-trabalhador, alterando o seu desempenho na organização e interferindo na sua vida pessoal.

Palavras-chave: cultura da empresa; valores; ambiente de trabalho; comprometimento; indivíduo-trabalhador; setor automóvel.

INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho são também resultado de políticas sociais do Estado e das organizações. Para atender a um mercado constantemente competitivo entre as empresas, mudam-se processos, sistemas e exige-se do trabalhador um olhar e um *modus operandi* atualizado.

O setor automóvel desde os primórdios do século XX apresenta-se como um dos mais significativos na economia mundial. Sociedades foram construídas em cima do símbolo do automóvel como uma marca de inserção e *status* social. Estudar o aspecto sociocultural e refletir sobre o que existe em termos de uma prática ritual contemporânea inserida no contexto empresarial é instigante e relevante.

Acredita-se que a relação entre a vida no trabalho no setor automóvel e as práticas rituais contemporâneas inculcadas na cultura da empresa passam pela produção da subjetividade do trabalhador na sociedade, em outras palavras, pela capacidade de se produzir uma subjetividade de “natureza industrial” como afirmou Guattari (2005), na qual se consentida, a subjetividade pode ser fabricada, modelada, recebida e consumida, se constituindo em matéria-prima de toda e qualquer produção. Ao contrário do que se pensa, o indivíduo-trabalhador¹ está na encruzilhada de múltiplos componentes de subjetividade, alguns inconscientes, outros não; a subjetividade enquanto individual resulta de um entrecruzamento de determinações coletivas de várias espécies, não só sociais, mas econômicas, tecnológicas, de mídia e outras.

Sob este argumento entende-se que condição e organização do trabalho remetem ao ambiente de trabalho, entendendo-o como o local no qual o indivíduo-trabalhador executa as atividades e tarefas designadas, envolvendo-se física e emocionalmente, expressando as suas motivações, os seus sentimentos e as suas emoções. Porém, entende-se também que o trabalho transcende o seu local, vai além do tempo regulamentar e interfere na vida do indivíduo fora do ambiente da empresa, ou seja, influencia a vida do trabalhador como um todo.

Seja na realidade brasileira ou portuguesa, o trabalho contemporâneo, mais do que num passado recente, exige trabalhadores aptos física e psiquicamente ao combate da guerra no mercado entre empresas concorrentes. O setor automóvel é um exemplo. Nele, o sistema de produção flexível demanda dos que enfrentam este combate um desempenho em ritmo cada vez mais intensificado, um aumento de responsabilidades, assumidas individualmente ou em grupo, uma resistência à pressão psicológica por metas e um desempenho – cobrados cotidianamente pela produtividade, pela total disponibilidade – e em algumas situações uma certa resignação.

A relação homem *versus* automóvel na sociedade capitalista ocidental é antiga e foi sempre marcada pela representação social de um símbolo de *status*, do cultuar a máquina e sua *performance*, procurando estreitar a relação entre esta e o homem. Estes rituais de posse e satisfação na aquisição de um automóvel significam para o indivíduo mais do que a ascensão na pirâmide social, representam mais do que a satisfação de um desejo e ainda uma forma de reconhecimento entre os seus pares na sociedade.

Em termos empresariais, sobrevivem empresas eficazes, competitivas, que continuamente procuram superar a concorrência. Esta é a regra do mercado global. A guerra sem arsenal bélico está sendo travada, levando os combatentes do *front* a

¹ O termo ‘indivíduo-trabalhador’ utilizado no artigo em inúmeras situações foi cunhado para esta investigação e não pretende ser uma denominação genérica, referindo-se ao ser humano que **vive uma situação real de trabalho**, tratada também de forma afetiva, com emoção, sentimentos, estado da alma, pensamento e corpo dotado de subjetividade.

sacrifícios individuais consentidos em nome do lucro, da economia, da produtividade e da competitividade.

Afetadas pela crise econômica e financeira em dimensão global, as empresas têm procurado implementar um formato de ambiente agregado às condições de trabalho que busca obter o melhor desempenho individual do trabalhador, responsabilizando-o nesse sentido e exigindo todos os esforços que a sua capacidade intelectual, física e pessoal possa desenvolver. Os valores adotados pela empresa, aliados à produtividade e à flexibilidade, tornam-se elementos estratégicos e cruciais das relações de trabalho.

Com uma cultura própria e definindo uma missão, metas e objetivos, as empresas envolvem o trabalhador nos propósitos competitivos do mercado, tornando-os e denominando-os de 'colaboradores'. Devem pois tornar-se parceiros e cada vez mais comprometidos, tanto dos erros como dos acertos, e responsabilizam-nos pelo sucesso ou não dos negócios.

O comprometimento leva o trabalhador à aceitação do discurso e ideário da empresa e a submeter-se à racionalidade organizacional, muitas vezes em detrimento da vida pessoal, pois defendem a empresa mediante valores, símbolos empresariais absorvidos na sua conduta em situações de trabalho. Portanto, a construção social e discursiva da mudança, 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 artigo.

Partindo deste contexto, mostra-se a seguir como a pesquisa se estruturou metodologicamente, sendo que na primeira parte do artigo procura-se dar a sustentação teórico-metodológica e na segunda, revelar como ocorrem as interferências através dos modelos estabelecidos, das normas, formas e rituais da empresa estudada que influenciam o desempenho e o comportamento do indivíduo-trabalhador no ambiente laboral e na sua vida pessoal. No final são feitas algumas considerações em torno do que se refletiu por meio dos relatos analisados.

METODOLOGIA

Neste artigo são utilizados alguns resultados ainda preliminares da pesquisa de campo realizada entre os anos de 2008 no Brasil e 2009 em Portugal, que deu origem à pesquisa, ora em curso, de pós-doutoramento.² O universo da pesquisa nos dois países foi o setor industrial automotivo com trabalhadores assalariados oriundos de uma montadora de veículos. Como intuito da pesquisa, e na tentativa de se articularem

² Projeto de pós-doutorado intitulado "Transformações no trabalho no contexto de crise: uma análise comparativa no setor automóvel entre Brasil e Portugal", realizado no Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.

similaridades e diferenças, decidiu-se estudar uma única empresa em países diferentes. A empresa escolhida foi a montadora de veículos transnacional Volkswagen, grupo automotivo que possui fábricas espalhadas pelo mundo.

O foco da pesquisa está restrito a duas fábricas do grupo, uma localizada em Portugal e a outra no Brasil. Em Portugal, a pesquisa se deu na fábrica da Volkswagen AutoEuropa localizada em Palmela, distrito de Setúbal, nos arredores de Lisboa, e no Brasil, com trabalhadores da fábrica da Volkswagen – Curitiba, localizada em São José dos Pinhais, Região Metropolitana da cidade de Curitiba, no Estado do Paraná.

Nestes dois anos foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e individuais com trabalhadores ocupando diferentes cargos dentro da empresa nos dois países. No Brasil, foram entrevistados trabalhadores de diversos setores da empresa, desde a linha de montagem (“chão de fábrica”) a técnicos de manutenção, da qualidade que exercem funções inerentes à montagem final de veículos e somente um representante da comissão de fábrica ligado ao Sindicato dos Metalúrgicos da região de Curitiba, Paraná. Em Portugal, foram entrevistados trabalhadores de diversos setores da fábrica na linha de produção e montagem final de veículos, que também atuam como membros da “Comissão dos Trabalhadores” da empresa.

A pesquisa buscou conhecer aspectos de uma mesma empresa, em realidades e países diferentes investigando a mudança e o comprometimento da subjetividade do trabalhador, impulsionada pelas transformações no sistema produtivo em que faz prevalecer o modelo de valores da cultura da empresa. É sob este cenário que se deseja refletir, no qual se evidenciam elementos inerentes aos valores expressos pela cultura da empresa capazes de influenciar através de uma carga de símbolos e ritos o comportamento do indivíduo-trabalhador e alterar seu desempenho organizacional e até, interferir na sua vida pessoal.

São estes elementos simbólicos da cultura da empresa, dos ritos, dos valores e das exigências operacionalizadas no cotidiano do trabalho que transpassam o espaço laboral para o da vida pessoal em sociedade que se deseja relatar neste texto. Por se tratarem de diferentes contextos – o brasileiro e o português –, diferentes níveis – o local e o global – e diferentes aspectos da realidade – o geral e o particular –, mas que no entanto se misturam, tornou-se necessário pensar uma forma metodológica que possibilitasse análises cruzadas e uma análise qualitativa entre as duas plantas em estudo.

Devido a essa complexidade, ao invés da análise comparativa entre as duas fábricas perseguindo seqüências ou variáveis idênticas próprias dessa análise segundo a tradição sociológica, adotou-se o que Bridi (2008) chamou de “análise relacional”, na qual visa-se descobrir “o sentido, o conteúdo e as múltiplas relações entre tais formações sociais,

tomando o cuidado de não as tratar numa perspectiva dicotômica e classificatória – do “bem”, as ações combativas e de resistência ou as do “mal”, quando integradas aos interesses da empresa.” Desse modo, a análise relacional leva “em consideração que as relações são mais complexas e ambivalentes e não comportam tal simplificação” (2008:271).

Assim sendo se estabeleceram metodologicamente dois níveis de interpretação, o primeiro procurou explorar o contexto socioeconômico em que os trabalhadores e as indústrias montadoras de automóveis estão inseridas, e o segundo prendeu-se com a análise e interpretação dos relatos dos trabalhadores dos dois países, em que a assimilação do discurso e o ideário da cultura da empresa estudada foi o elemento que se pôde melhor evidenciar até o momento actual da pesquisa.

Desse modo, entende-se que o esforço teórico e metodológico da pesquisa, ainda em curso, buscou ir além do caráter teórico, ilustrando a argumentação com fatos da realidade vivida pelos trabalhadores e, mais que isso, fazendo uso da sua palavra.

CULTURA DA EMPRESA NAS ORGANIZAÇÕES

CONCEPTUALIZAÇÃO DE CULTURA E SUAS INTER-RELAÇÕES COM A CULTURA DA EMPRESA

O estudo da cultura das/nas empresas pressupõe, na maior parte dos casos, um ensaio interdisciplinar e a sua compreensão faz parte de um debate que pode ser reportado ao fundamento das civilizações segundo Sainsaulieu (2006: 171): “são 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”, assim como às “programações mentais” adquiridas no decurso da vida dos indivíduos, salienta Hofstede (2003). A cultura, constructo de raiz antropológica para a compreensão de comportamentos sociais, que tem sido utilizada como um conceito chave para subsidiar estudos no nível organizacional, 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**” (Garay *apud* Freitas, 1991; Smircich, 1983).

Para fins deste texto, o espaço é reduzido para se fazer uma discussão mais aprofundada sobre todos os elementos que a cultura e todas as suas vertentes estudam como um fenômeno social, porém, deseja-se subsidiar o enfoque dado no nível entendido pelas empresas e do conceito propriamente dito.

Parte-se do pressuposto que a cultura se manifesta e atinge o indivíduo-trabalhador 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 a sua subjetividade e o seu universo simbólico, ou seja,

fornece a referência para viver neste ou naquele contexto, no caso aqui abordado, na empresa, no seu cotidiano no 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 em que sociólogos como Erving Goffman, Peter Berger e Thomas Luckman os exploraram bem. Para estes últimos, na obra *The social construction of reality* exploram 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, constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos, ou seja, o indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, o compartilhar de um senso comum sobre a realidade.

Neste processo de objetivação um elemento importante é a produção de signos ou sinais que possuem diversos significados. E neste 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 que transmitir a uma nova geração a sua visão do mundo e deve legitimá-la, ou seja, 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 integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação e muitas vezes absorvendo-os na sua vida cotidiana.

A questão do poder e da dominação estão implícitas no pensamento destes autores. Ao discutirem uma determinada definição de realidade raciocinam que em uma sociedade, na medida em que aumenta a divisão do trabalho, o conhecimento vai-se

tornando mais especializado, pois grupos restritos pretendem deter o conhecimento. Estes grupos ocupam posições de poder e estão sempre predispostos a utilizá-lo para impor sua autoridade, podendo-se concluir que a questão do poder constitui 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 de perceber a existência de uma função ideológica que, em algumas situações no ambiente laboral, oculta relações de dominação existentes, que de alguma maneira passam a ser consideradas 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 criou o seu primeiro conceito no início dos anos 1950. Elliot Jacques 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” (*apud* Aktouf, 1994: 41).

Aktouf analisou e criticou as várias correntes que conceberam a cultura da empresa, denominando-a como um “cimento social”, um sistema de crenças, de valores, e de normas, que constituem “modelos de comportamento”, “um conjunto de símbolos”, de “significados” e de “objetivos” compartilhados. Qualquer que seja a vertente a “cultura da empresa” é a quase mágica comunhão de todos, patrões 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, em contraponto aos conceitos configurados pela antropologia e etnologia analisados por Aktouf, afirma 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 pelas pessoas no cotidiano do trabalho nas empresas estão cercadas de mitos, rituais, valores e heróis, cada qual exerce sua função, participa e organiza as relações entre os indivíduos, conferindo significado (isto é, um conjunto de signos, significantes-significados e simbolismos) e servindo para a comunicação.

Aktouf (*apud* Vallée, 1985: 210) afirma que “o mito está no centro do processo de constituição das idéias, sentimentos e crenças” e “no espírito dos seres humanos” gera nos indivíduos “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 as 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 da sua posição nele, identificando-se ou não com o contexto e a cultura.

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

Vale ressaltar que diferentemente da concepção de ‘identidade profissional’ como chama a atenção Dubar (2006: 85), as “identidades profissionais [são] formas identitárias [com] configurações Eu-Nós [...] podemos detectá-las no campo das atividades remuneradas, [...] as identidades profissionais são maneiras socialmente reconhecidas para os indivíduos se identificarem uns aos outros, no campo do trabalho e do emprego”.

A cultura da empresa pode ser então 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” (*ibidem*).

Se a condição do grupo para se desenvolver e sobreviver na organização é se adaptar para manter uma coerência interna, então Schein 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. (1989: 12)

Assim sendo, somente pela experiência coletiva os membros de uma organização poderão encontrar respostas às questões do cotidiano da empresa, pois são os valores e crenças compartilhados que definirão o 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 da sua identidade.

Sem o compartilhamento de uma cultura organizacional comum não se pode falar em construção de uma identidade, seja no nível individual ou grupal. Neste sentido, a cultura da empresa pode ser vista como o alicerce para a formação da identidade dos indivíduos na organização. Com este 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 esta 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: os valores, as crenças, os ritos, os rituais e as cerimônias, os mitos e as histórias, os tabus, os heróis, as normas e o processo de comunicação. Cada um deles tem uma função específica na construção da cultura, mas todos servem para estimular a adoção, por parte dos trabalhadores, do conteúdo difundido, para além de reforçarem uma imagem positiva da organização. Entende-se que a identidade organizacional contribui e reforça a cultura da empresa. E neste sentido, os modelos de cultura adotados pelas empresas têm-se esforçado em cativar o indivíduo-trabalhador no sentido de comprometê-lo cada vez mais com o seu trabalho.

Em termos da cultura de empresa, elementos como o comprometimento, a confiança e o espírito de equipe são considerados vitais para uma maior identificação com a empresa, propiciando que o trabalhador sinta-se responsável nomeadamente pelo processo de melhoria contínua. O objetivo empresarial é, assim, incentivar a responsabilidade do trabalhador para o desenvolvimento dos seus instrumentos organizacionais, aumentando o seu comprometimento com a dinâmica de trabalho.

É sobre este contexto que se deseja refletir, sobre as formas de manifestação da cultura da empresa, sejam os seus rituais e cerimônias, ou outras formas simbólicas de manifestação do modo de agir no cotidiano do trabalho; seja de maneira peculiar ou não ou em resposta aos valores ditados pela organização.

DOS SÍMBOLOS NA EMPRESA E SEUS RITUAIS

As formas como ocorrem e são manifestadas algumas atividades nas empresas podem ser incluídas no que se denominam 'rituais ou cerimônias'. Trice e Beyer (1984: 654-655) entendem que os rituais e cerimônias combinam várias formas de expressão cultural dentro de eventos nos quais os 'inícios' e 'fins' são bem demarcados. Nos rituais e cerimônias, os autores acreditam que as pessoas fazem uso de uma linguagem própria, ou seja, uma linguagem cultural habitual, gestos, comportamentos ritualizados, artefatos, outros símbolos e configurações para aumentar a expressão de significados, apropriados a cada ocasião. Muitas vezes, esses significados são compartilhados e também transmitidos através de mitos, sagas, lendas ou histórias associadas à ocasião. Concorde-se com os autores que os rituais e cerimônias fornecem uma riqueza cultural para serem sempre observados. Além disso, usualmente ocorrem em público, facilitando ao pesquisador observar os eventos e efeitos continuamente.

Em contrapartida, no contexto do "universo das organizações concretas" segundo Girin, (1996: 31) encontram-se duas propriedades nas empresas, ou seja, "articular entre si atividades orientadas para objetivos e constituir uma espécie de 'espaço social'; partindo do princípio que o universo do trabalho produtivo é também um universo de relações, como reconhecem estudos da sociologia das organizações, estes universos estão inseridos numa ordem social e contribuem para produzi-la, enfim, existem indivíduos e grupos que ocupam posições diferenciadas em um tecido relativamente estável de relações e, especialmente, em relações de dominação e poder.

Sabe-se também que a função da comunicação é assumidamente vital nas empresas, assim como os gestos que são qualificados como rituais, na medida em que correspondem a um determinado número de critérios, quando são repetidos e coletivos, comuns às equipes de trabalho (Segalen, 2002:108-110).

As organizações são palcos de comunicação, seja para o exercício corriqueiro das funções e tarefas das mais simples às mais complexas até à troca de argumentos sobre assuntos técnicos e intrincados, meramente funcionais ao desenvolvimento do trabalho. Mas há um segundo aspecto da comunicação que comporta atos orientados à coletividade, que são as cerimônias, celebrações coletivas que confirmam a existência de comunidades que corroboram em seus membros o sentimento de filiação a ela, de

estereótipos relacionais. Podemos também chamá-los de 'rituais', permitindo manter vínculos sociais e identificar posições.

São vários os tipos de cerimônias nas empresas, por exemplo, as festas de final de ano, de aposentadoria/reforma, as promoções, os eventos de produção e vendas, entre outros. No gestual, os modos de cumprimentar, as regras de polidez, as brincadeiras, e até os desentendimentos pertencem à categoria dos rituais. Porém, a ordem social pode conter um equilíbrio conflituoso, sujeito a contestações, debates, e lutas. Os indivíduos podem contestar sua situação e posição perante o grupo ou defendê-la; há portanto, um deslocamento de equilíbrios nas relações sociais que podem ser expressos nas reivindicações, por exemplo, num panfleto sindical, numa manifestação dentro ou fora da empresa, nas greves, nos discursos que as acompanham e conseqüentemente nas respostas que provocam.

Estes rituais e cerimônias ensinam sobre os traços culturais próprios de cada grupo ou organização, mostrando principalmente a importância do contexto em que se inserem. Entendendo-se por contexto os modos de leitura de uma situação, ou seja, as interpretações que cada um para compreender os acontecimentos que ocorrem em determinada situação.

Cada empresa administra a sua estrutura e mantém uma série de peculiaridades que se manifestam em sua cultura, missão e visão, valores que podem estar expostos implícita ou explicitamente. Porém, quando se admite a existência da cultura na empresa e se acredita na influência que exerce no ambiente de trabalho pode-se observar, como salienta Fleury (1992), a existência de certos símbolos que são criados e de procedimentos implícitos ou explícitos que os legitimam em determinadas situações e visões de mundo. Por exemplo, a idéia da empresa como uma grande família exemplifica a criação de um mito, integrando vários significados na sua legitimação. De acordo com Pagès (*apud* Fleury, 1992: 22), a empresa hipermoderna ambiciona ser um espaço de produção de significados e de valores, e ela própria se torna um "dos locais por excelência da produção ideológica". O símbolo da família, do mito de congregação, da união de esforços, pode ser observado no relato abaixo de um trabalhador brasileiro entrevistado.

A cultura da empresa em que eu estou trabalhando, ela tem características. Uns exploram uma coisa, outros exploram outra. Então, a Renault tem um tipo. A Volvo tem um outro. O ambiente da empresa explora certos valores. Somos uma família. Tem uns que gostam de fazer de um monstro de uma empresa, como se fosse um valor familiar. Seria a coisa da família Volkswagen. Você é parte integrante disso.

[...] Na prática, você vê ali o chefe a chicotadas em cima do funcionário. E a Volks fazendo todo aquele discurso lindo ‘a sua fábrica’, ‘a nossa família’... ‘Você que faz parte dessa história’. Não condiz. Não condiz. Ainda se pelo menos conseguissem fazer esse teatro bem feito, sabe! Mas não conseguem! (Gestor da qualidade, Volks Curitiba, São José dos Pinhais, Curitiba, Brasil. Entrevista em setembro de 2008)

A ideologia numa empresa aparece no discurso dos dirigentes, mas também pode ser partilhada pelos empregados, na medida em que participem da sua elaboração. No entanto, a função especial da ideologia não é apenas mascarar as relações sociais de produção, mas reforçar a dominação para conseguir a exploração dos trabalhadores, analisa Fleury (1992). A cultura da empresa pode agir como elemento de comunicação e consenso, pois ao mesmo tempo em que encobre, também instrumentaliza relações de dominação. Neste sentido, a organização e representação dos trabalhadores em comitês de fábrica e em sindicatos podem contribuir para maior politização dos trabalhadores.

Sugere-se que as diferentes posições sobre o conceito de cultura aplicado à empresa sejam analisados criticamente, pois aspectos culturais, especialmente os relacionados a valores, histórias, heróis, normas e princípios, estão sempre presentes no cotidiano das empresas independentemente do seu tamanho e número de empregados. Em grandes empresas, como no caso das do grupo Volkswagen, estes aspectos são mais visíveis e identificáveis, seja porque a administração dá maior importância, seja porque permeiam diferentes níveis hierárquicos, categorias profissionais e regiões geográficas ou continentes, como é o caso estudado.

VALORES DA CULTURA DA EMPRESA DO SETOR AUTOMÓVEL NO BRASIL E EM PORTUGAL DOS PRECEITOS DA CASA MATRIZ À REALIDADE VIVIDA PELO TRABALHADOR

A forma de gestão da empresa tem relação direta com a cultura e política de cada país: A análise, ainda preliminar, de alguns relatos de trabalhadores brasileiros e portugueses forneceu algumas respostas à problematização de um estudo mais amplo, mas que para fins deste artigo serve para revelar os elementos simbólicos da cultura das duas empresas pesquisadas.

Considera-se, entretanto, que dar a palavra ao trabalhador e analisá-la é uma árdua tarefa, mas que busca explicitar o discurso e ideário inseridos na cultura, nos princípios, nos valores da empresa e nas influências destes no desempenho e no comportamento do trabalhador, em que prevalece um modelo ditado pela cultura da empresa.

No que concerne às fábricas estudadas, vale ressaltar que o grupo Volkswagen carrega no nome uma tradição inerente à cultura da casa matriz na Alemanha. Discutir o conceito da marca foge do foco deste texto, que busca refletir em como valores

organizacionais podem influenciar simbolicamente, e muitas vezes conduzir, o comportamento dos indivíduos que trabalham sob estas regras e preceitos.

A empresa, hoje transnacional, espalhada por todo o globo, traz consigo além da força da marca, a força dos seus princípios. A matriz, Volkswagen AG, disponibiliza em seu website, no item da área de recursos humanos, os seus princípios básicos.³ Em linhas gerais, a empresa deseja que os trabalhadores do grupo Volkswagen devam ter: 1) melhor desempenho; 2) capacidade de liderar pelo exemplo; 3) participação ativa; 4) responsabilidade social. Os princípios da casa matriz se espraiam às empresas do grupo, mas cada qual os adapta à sua realidade local e de seu país no que concerne à 'missão e visão' do negócio, e do que almejam de seu corpo funcional.

Em termos das diferenças e similaridades pode-se dizer que a visão e a missão da Volkswagen em Portugal e no Brasil são similares nos princípios, mas distintas na questão da abrangência, pois atuam em mercados diferentes.

Em Portugal, a VW Autoeuropa⁴ que foi inaugurada em 1991, disponibiliza sua visão pelo seu website, dizendo que a empresa "pretende ser a fábrica da Volkswagen mais atractiva na Europa. Neste sentido, a Autoeuropa visa atingir a qualidade e produtividade máxima, baseada na flexibilidade dos produtos, das infra-estruturas e dos seus colaboradores".⁵ Como missão a empresa declara que a "VW Autoeuropa procura a excelência no fabrico de veículos de alta qualidade em Portugal, e está perfeitamente consciente de que o êxito, num mercado cada vez mais competitivo, depende dessa filosofia".⁶

O website português reforça outros pontos que se considerou importante mostrar para evidenciar os valores e ideais implícitos naquilo que se deseja obter dos seus empregados. Referenciando a marca da "Volks" aponta que

[...] o que exigimos de nós próprios reflecte esse desafio: integridade, respeito pelas pessoas e pelas suas capacidades, excelente trabalho em equipa, responsabilidade e autonomia, capacidade de liderança, excelentes qualificações profissionais, e empenho para alcançar um objectivo comum. Estamos organizados, a todos os níveis e em todas as áreas, em equipas de trabalho, onde as idéias de todos se combinam na procura contínua das melhores soluções para os objectivos propostos. Acreditamos firmemente no desenvolvimento pessoal e profissional. Por isso concebemos o Plano de Desenvolvimento Pessoal e de Carreira, que permite

³ Maiores detalhes sobre os Princípios básicos da Volkswagen AG, ver tradução livre da autora, ao final deste texto no 'Anexo'. Acedido a 28 Março 2010 em http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/en/human_resources/basic_principles.html.

⁴ A partir daqui a fábrica da Volkswagen em Portugal será denominada sempre como VW Autoeuropa.

⁵ Visão da VW Autoeuropa. Acedido a 09 Abril 2010 em <http://www.autoeuropa.pt/articles/a-nossa-visao>.

⁶ Missão da VW Autoeuropa. Acedido a 09 Abril 2010 em <http://www.autoeuropa.pt/articles/a-nossa-missao>.

identificar e implementar medidas concretas adequadas ao desenvolvimento de cada indivíduo. Esta abordagem tem levado, por exemplo, a um investimento considerável em formação profissional.⁷

A empresa investe também no discurso da formação contínua, instigando valores que angariam indivíduos com a ambição de vencer. A fórmula de sucesso está inerente ao desejo de estar de acordo com as exigências do mercado, sempre ávido por indivíduos inovadores e predispostos a dar o melhor de si em prol da conquista do sucesso, seja este pessoal ou compartilhado com a empresa.

A valorização do trabalho, agregada ao símbolo da qualidade, é inculcada no trabalhador e na forma como este encara a gestão do seu desempenho no ambiente de trabalho. Um trabalhador mostra no seu relato como sente orgulho em cumprir o que a empresa deseja, pois trabalhar numa empresa como a VW Autoeuropa é um diferencial para a vida, um símbolo, assim sendo, na consecução do trabalho:

[...] são tentados a cumprir ao máximo sem reclamações, as pessoas estão mentalizadas que devem cumprir, que tem que fazer e pronto, e quando atinge os objectivos nos sentimos orgulhosos, porque conseguimos, porque se você for ver é daqui que depende o nosso futuro, daqui que vai tudo para nossa casa, mas não é só isso, é que as vezes quando a gente sai lá fora e vê um carro dos nossos diz assim: olha, naquele se calhar fui eu que mexi, fui eu que embelezei, fui eu que o montei, no caso das pessoas da montagem final, fui eu que montei os bancos, pronto, e as pessoas se sentem assim um bocado orgulhosos de ver nossos produtos estão a sair e que a gente está aqui a trabalhar [...] as pessoas tem orgulho naquilo que trabalham. (Bate-chapas da VW Autoeuropa, Entrevista em março de 2009, Setúbal, Portugal)

O trabalhador está totalmente comprometido com a empresa que lhe dá o sustento mas que também lhe empresta o símbolo que significa ser o construtor daquele carro que vê passando na rua. Real e imaginário fazem parte do símbolo e da ideologia organizacional, como ressaltado anteriormente por Berger e Luckmann (1967), a realidade construída para enlevar o trabalhador ao orgulho de produzir para a empresa, conforme pode-se verificar no relato a seguir.

⁷ Missão da VW Autoeuropa. Acedido a 09 Abril 2010 em <http://www.autoeuropa.pt/articles/a-nossa-missao>.

Eu sou presidente de uma colectividade, de uma associação e do ponto de vista da organização desde que eu vim trabalhar para aqui tenho levado uma forma diferente, porque os métodos que a própria Volkswagen utiliza aqui, os processos de controlo, tudo isso, o que verificamos é que há uma organização bastante linear, perfeita, então transportamos essa experiência que temos aqui para o exterior e algum caso até para dentro da nossa casa, sistema de organização que se torna mais fácil de fazer as coisas do que de um método mais corriqueiro, deste ponto de vista penso que muitos de nós transportam esta experiência para dentro de nossas próprias famílias e para dentro do meio em que a gente vive, e mesmo quando falamos com pessoas que trabalham em outras empresas, ou convivemos no café ou num sítio qualquer, num bar, vemos que há algumas diferenças e gostamos de mostrar também, isso mostra também um bocado do comprometimento das pessoas em relação a empresa, que é de gostarem de as outras pessoas como é que funciona, como é que se organiza, como é que se faz, e faz da melhor forma. A empresa tem uma coisa que é interessante, a forma de comprometer as pessoas que inconscientemente as pessoas não se apercebem disso, mas mostram como estão comprometidas com a empresa, que o fazem no dia que da ‘porta aberta’, em que o empregado se quiser trazer a família, ou alguns amigos para mostrar a fábrica onde trabalha pode fazê-lo. Então dentro deste ponto de vista verifica-se que as pessoas estão identificadas e comprometidas com a empresa. (Chefe de equipa, da VW Autoeuropa, Entrevista em março de 2009, Setúbal, Portugal)

A VW Autoeuropa investe na educação do seu corpo laboral, declara como lema “O seu futuro em constante formação!”.⁸ A empresa mostra que os seus valores vão ao encontro daquele que quiser trocar empenho e dedicação por valorização, instigando uma via de mão dupla, como expõe o relato do trabalhador,

[...] eu não diria que são princípios mas sim formação de valores, tivemos muita formação da área comportamental e continua a se ter, resolução de conflitos é uma, comunicação é outra, na verdade são diversas formações que foram dadas que ajudaram a moldar os valores, e que se tornaram importantes na vida pessoal. (Técnico de manutenção industrial da VW Autoeuropa, Entrevista em março de 2009, Setúbal, Portugal)

⁸ Maiores detalhes sobre a Missão da Autoeuropa pode ser lido ao final deste texto no ‘Anexo’. Acedido a 09 Abril 2010 em <http://www.autoeuropa.pt/articles/a-nossa-missao>.

O relato deste trabalhador deixa evidente dois elementos importantes para reflexão, a formação 'molda' valores – é a forja do comprometimento, a assimilação da cultura da empresa, que constrói uma identidade também importante na vida pessoal, ou seja, confirma o pressuposto de que os valores ditados pela empresa influenciam o mundo da vida do indivíduo-trabalhador.

No entanto, no Brasil, a realidade quanto a incentivos à formação do trabalhador é inversa à de Portugal, o relato a seguir mostra o vácuo neste sentido, a empresa contrata os seus empregados com a formação mínima desejada, incentiva o trabalho com lealdade, produtividade e qualidade, mas não dá em troca a formação que o empregado desejaria. Uma das reclamações recorrentes é a falta de incentivo à educação e treinamento, o trabalhador quando estuda paga suas propinas/despesas e não possui nenhum tipo ou percentual de reembolso, treinamentos são escassos e somente na área técnica, ligados à evolução do sistema de produção. O sentimento de abandono é comum, como relata este trabalhador.

Eu acho que o incentivo é muito pouco. Eu penso assim, eu sempre olho pelo ponto de vista capitalista. Eu acho que para a empresa não é muito interessante ter pessoas bem instruídas, ainda mais com uma faculdade que te dá uma visão, te abre. Tira aquela névoa da frente dos seus olhos [...] eu estou dizendo que pelo prisma do capitalismo, por essa busca de lucratividade, para a empresa ter alguém instruído e com essa, podemos dizer assim, com essa abertura de mente, para ela não é muito interessante. Para ela quanto mais ele [o trabalhador] é ignorante, mais fácil é para envolver o funcionário. A menos aqueles, é lógico, que serão líderes, gerentes, que esses tem que ter o conhecimento [e o pessoal da linha de montagem?] Não é que não precisa pensar. Quanto menos eles pensarem, sabe! Melhor. (Gestor da qualidade da Volks Curitiba, São José dos Pinhais, Curitiba, Brasil. Entrevista em setembro de 2008).

No quesito 'formação' o relato dos trabalhadores portugueses e brasileiros é antagônico, os brasileiros clamam por valorização e treinamento, os portugueses vivem numa realidade em que a comissão dos trabalhadores lutou e conquistou ganhos para a formação do pessoal da fábrica. Neste ponto, a fábrica brasileira deixa a desejar e não cumpre o que promete ao trabalhador.

Diferente também de Portugal, no Brasil o grupo Volkswagen possui 5 fábricas espalhadas pelo país; a primeira fábrica foi inaugurada nos anos 1960, sendo a empresa o marco da indústria automotiva brasileira. O estudo em questão foi realizado na planta

mais nova do grupo no país, a de São José dos Pinhais, município pertencente à Região Metropolitana de Curitiba, no Estado do Paraná, no Sul do Brasil, que inaugurou suas instalações em 1999. A fábrica da Volks Curitiba⁹ é considerada uma das mais modernas do grupo Volkswagen no mundo. Teve um investimento de um milhão de euros e foi construída com um *layout* pioneiro. As áreas de Armação, Pintura e Montagem Final convergem para o Centro de Comunicação, um prédio triangular onde estão concentrados os escritórios administrativos, jardins de inverno, cafeteria, agência bancária e refeitórios. O objetivo foi integrar todas as áreas, e o fluxo de informações, favorecendo a melhoria contínua da qualidade.¹⁰ O que mais intriga é a fábrica ser considerada de vanguarda em termos de inovações tecnológicas e organizacionais, inseridas na produção flexível, entendida como um sistema de organização da produção baseado em respostas imediatas às variações da demanda, exigindo uma organização enxuta e integrada do trabalho e não dar a devida importância e incentivo à formação de seus empregados, o que se considera um total contra-senso entre o discurso e a realidade (Cimbalista, 2006:15).

Em Portugal, a VW Autoeuropa¹¹ desde a sua inauguração passou por fases diferentes relativamente à fábrica brasileira aqui estudada, porém, para fins desta análise, importa saber sobre os valores que hoje são determinados pelas empresas, seja no Brasil ou em Portugal, e como seus empregados os assimilam e os integram no seu desempenho profissional e na sua vida em sociedade.

Para relacionar a VW Autoeuropa e a Volks Curitiba se expõe abaixo a ‘visão e missão’ disponibilizada no website da empresa brasileira. Na visão da Volkswagen Brasil, e particularmente na Volks Curitiba, a empresa deseja “ser líder em qualidade, inovação, vendas e lucratividade da indústria automotiva na América do Sul, com um time de alta *performance* e focado no desenvolvimento sustentável”. Como missão, a empresa declara que “é uma fabricante de veículos de alto volume orientada para a qualidade, satisfação do cliente, inovação e responsabilidade socioambiental. Concentramos nossos esforços em agregar valor aos acionistas, colaboradores, clientes, concessionários, fornecedores e à sociedade.”¹²

Com a exposição dos valores implícitos na visão e missão se evidencia os anseios da empresa. A cultura da empresa carrega na visão e missão o ideal capitalista do sucesso,

⁹ A partir daqui, a fábrica da Volkswagen no Brasil estudada será denominada sempre como Volks Curitiba.

¹⁰ Dados obtidos no website da Volkswagen Brasil. Acedido em 09 de Abril 2010 em http://www.volkswagen.com/br/pt/Volkswagen_do_Brasil/historia_da_volkswagen/fabricas_brasil/sao_jose_dos_pinhais.html.

¹¹ Para fins deste artigo não se pretende dar detalhes históricos de cada empresa, até porque estão localizadas em países e momentos econômicos diferentes, porém serão expostas algumas características no sentido de se relacionar as duas realidades analisadas.

¹² Dados obtidos no website da Volkswagen Brasil. Acedido em 09 de Abril 2010 em http://www.volkswagen.com/br/pt/Volkswagen_do_Brasil/historia_da_volkswagen/Visao_e_Missao.html.

um forte apelo à maior responsabilização e comprometimento do corpo e da alma no trabalho, acredita-se também que ao longo do tempo, estes princípios vão moldando a forma de ver e viver do trabalhador e mostrando que o espaço vivido na empresa, às regras a serem cumpridas, o sistema que é adotado, valores, crenças são elementos que constroem a identidade e move a vida do indivíduo-trabalhador em sociedade.

Relatos de entrevistas realizadas tanto no Brasil como em Portugal mostram a seguir esta absorção do valor como sendo seu; o princípio organizacional se manifesta ora como desejo, ora como objetivo de vida, ora como forma de viver. O trabalhador é envolvido pela empresa e confessa levar os princípios organizacionais para o mundo da vida fora da empresa. O entrevistado a seguir foi questionado sobre o nível de comprometimento exigido pela empresa, relatou a história de um amigo/colega de trabalho em que percebeu mudanças significativas na sua forma de viver por influência dos valores da empresa.

Eu tenho um amigo meu assim, amigão, que entrou comigo lá. Que virou líder há uns dois anos, nem isso. Quando a gente se reúne, assim com a família, com esposa, e tal. Ele até às vezes se solta um pouco e é aquele mesmo... A mesma pessoa de dez anos atrás. Mas a pessoa muda muito assim em termos de querer e vestir a camisa da Volkswagen. É admirável? É. Mas cada um é cada um. Essa pessoa não tem filhos. Então, ele focou num outro lugar, na vida profissional. Então, daí vai de cada um.[...] Eu diria para você que eu não aceito ser líder da Volkswagen hoje. Se ela chegar para mim e falar: Ó! Você quer a liderança hoje para você? Não quero. Não quero, porque eu sei o que é que eu vou ter que passar, e eu vou ter que estar a disposição 24 horas e eu não quero isso nesse momento. (Técnico em manutenção, Volks Curitiba, São José dos Pinhais, Curitiba, Brasil. Entrevista em novembro de 2008).

Há muitos ensinamentos que transbordam da vida laboral e passam para a pessoal, por exemplo, no relacionamento com a minha filha, tento não impor nada, tento negociar, praticamente tudo, apesar dela ser uma criança, tento lhe dar uma resposta a uma pergunta que ela faça que não seja 'sim' ou 'não' mas por isso ou por isso, tento lhe dar uma justificação, tento fazer que as coisas sejam negociadas. (Serralheiro [Ferramenteiro] da VW Autoeuropa, Entrevista em março de 2009, Setúbal, Portugal)

Um trabalhador brasileiro a seguir relata que a vida laboral hoje com nove anos na empresa fez com que ele absorvesse e utilizasse na sua vida pessoal valores adquiridos na empresa, questionado se isso mudou sua forma de viver, respondeu:

Mudou. Minha forma de viver mudou. Como eu sou cobrado lá dentro [da fábrica] como um cliente, tem que ser se quer receber um produto bom, eu quando vou comprar algo, também tento exigir meus direitos. Até o carro que eu compro, que eu for comprar, inclusive, que eu for pegar deles [da Volkswagen], do grupo, mas que não seja fabricado aqui na fábrica que eu trabalho. Eu com certeza vou exigir que o produto seja igual ao que eles cobram de mim aqui. [Você acha que você já absorveu esse tipo de cobrança nas coisas da vida?] Sim, influenciou. Não vou dizer que não influenciou, ali durante o período que eu estou ali, porque é uma convivência de nove anos... Absorve. Absorve. Leva para a vida. (Soldador da Volks Curitiba, São José dos Pinhais, Curitiba, Brasil. Entrevista em agosto de 2008).

Um trabalhador português mostra no seu relato a seguir como o hábito de ter que comer em 30 minutos na fábrica altera seu modo de viver em casa e que as exigências do mundo do trabalho vão refletir no mundo da vida.

Comer em meia-hora a refeição,... sair da linha e chegar ao refeitório 5 minutos depois, comer em 20 minutos e voltar para lá, só temos 30 minutos para a refeição. [...] depois temos com o problema que comer em 20 minutos aqui, o problema é quando vamos ter a refeição a casa, porque ao fim de estar cá o tempo todo, às vezes dou por mim que quando minha mulher está a fazer um tipo de comida que não fica todo pronto ao mesmo tempo, e ela vai servindo aos poucos, quando o que vou comer cai no prato,...e zup! eu acabo de comer ela nem sequer começou. Já está! O ritmo de comer é tão, tão grande que em casa distrai-se e faz exatamente o mesmo [que na fábrica]. (Técnico de manutenção mecânica, VW Autoeuropa, Entrevista em março de 2009, Setúbal, Portugal).

Os trabalhadores aqui entrevistados vivem relações determinadas por um padrão, no caso, ligado ao sistema de produção flexível adotado na empresa, de um grupo do setor automóvel, ligado a normas específicas, acordos celebrados entre as duas partes, técnicas e sanções legais, cumprindo contrato de trabalho e sujeito às decisões econômicas e políticas estabelecidas e prescritas pela empresa em que trabalham. As situações e os relatos aqui explicitados demonstram, muitas vezes, que esse trabalhador possui a sua "alma aprisionada

[...] é o corpo e objeto de relações de produção/poder cujas forças deverão ser submetidas pela disciplina, que criará outras forças, a da docilidade ou do assujeitamento e da obediência", conforme evidenciou Rosa (1994: 55-56). Alma e corpo do trabalhador estão apoderados pela direção produtiva materializada nas relações de trabalho. Este indivíduo-trabalhador, dotado de subjetividade, é, nas palavras de Heller (2004: 20), "sempre, simultaneamente, ser particular e ser genérico", tanto no seu pensamento, na sua forma de agir, como no seu trabalho. Por mais individual que seja, não se desprende totalmente do meio social em que vive. Isso ocorre porque o ser humano é sempre um ser social.

No discurso da empresa percebe-se pelas falas dos trabalhadores que a prioridade está no fazer o melhor, sempre na primeira vez; o ritual deve ser perfeito, principalmente no quesito da 'qualidade', que a marca sedimentou no mercado e que faz com que o padrão de qualidade seja o seu símbolo maior, símbolo do lema da empresa em termos globais. O trabalhador assimila este valor, mas exhibe no relato o conflito existente entre o que a empresa dá como valor simbólico, 'a qualidade', em contraponto ao que valoriza nos seus trabalhadores. O relato a seguir traduz este conflito entre a visão da empresa e o que pode ser feito na realidade.

[...] na visão da empresa, o importante lá dentro é o produto, é o carro sair com qualidade, no tempo certo que o cliente está esperando. Só que ao mesmo momento, a empresa deixa a desejar de não cuidar do funcionário, do ser humano que ela poderia também colocar como prioridade, como uma parte importante. [...] Só que o ser humano, o trabalhador, o funcionário dela, eu acho que ela tinha que priorizar também como um cliente, porque daí ele iria poder trabalhar mais feliz no trabalho dele. E ele iria poder, talvez, exigir um pouco mais da qualidade dele no carro. O produto iria sair, talvez, se ela priorizasse o funcionário um pouco mais, ela não precisaria cobrar tanto a qualidade. (Soldador da Volks Curitiba, São José dos Pinhais, Curitiba, Brasil. Entrevista em agosto de 2008)

No que concerne à responsabilização e comprometimento individual e grupal no processo de trabalho, denota-se uma sobrecarga de responsabilização, inclusive envolvendo o trabalhador num sentimento de preocupação constante com as oscilações do mercado. Além do comprometimento usual com o trabalho e os valores da empresa, fatores externos interferem no cotidiano de seu trabalho. Os valores ditados e estabelecidos pelo mercado afetam a forma de ver e agir dos indivíduos com relação ao trabalho.

A cobrança incessante pela qualidade exercida pela empresa interfere no desempenho do trabalhador e o angustia. Deflagra-se um conflito entre o valor e o símbolo da qualidade propalado pela empresa, agregado às exigências de um mercado sempre afoito por maior produtividade ao menor custo, como relatam os entrevistados brasileiros a seguir.

A Volkswagen, ela trabalha em cima de qualidade, qualidade, qualidade, qualidade. Não só a Volkswagen, como em todas as empresas, o que é que acontece? Nós falamos em qualidade, mas nós não temos o tempo hábil para trabalhar em cima disso. (Inspetor de Ultra-som – Comissão de Fábrica da Volks Curitiba, São José dos Pinhais, Curitiba, Brasil. Entrevista em novembro de 2008).

Eu me sinto assim, ... um pouco pressionado, porque ao mesmo momento que ela [a empresa] cobra de mim a qualidade do meu trabalho, ela cobra a produtividade junto. Então, eu me sinto pressionado, porque muitas vezes eu não consigo fazer o meu trabalho com a qualidade que eu queria, devido à pressão. A demanda da linha que eu tenho que atender o ciclo da linha que no meu caso são 111 segundos para eu fazer a solda devido à produtividade que o mercado está exigindo. Hoje está exigindo bastante, é muito! e também devido a falta de veículos no mercado. Então, a gente está sendo bastante pressionado também na produtividade. Ela [a empresa] fala para a gente que a produtividade e a qualidade têm que caminhar junto. É complicado. Porque ou você atende mais a produtividade deixa a qualidade um pouquinho de lado. Ou você atende mais a qualidade e tem que deixar a produtividade de lado. Daí você se sente mais pressionado ainda, porque se você está atendendo a produtividade, muitas vezes você vê que o seu trabalho não ficou como você queria que ficasse. Que poderia ter ficado melhor. Mas só que devido à cobrança da produtividade, você acaba deixando passar. (Soldador da Volks Curitiba, São José dos Pinhais, Curitiba, Brasil. Entrevista em agosto de 2008)

Em outras palavras, o tempo do trabalhador não mais lhe pertence, há uma invasão de seu espaço privado, uma vida controlada pela demanda da produção na fábrica e pelo mercado. Este trabalhador está empregando sua subjetividade na fábrica, onde está realmente presente de corpo e alma e, em inúmeras situações, ele sofre.

O sofrimento aparece nas mais diversas formas, um entrevistado português fala na adaptação, palavra-chave para sobrevivência desde o primeiro dia de trabalho. Na VW Autoeuropa o tempo para almoço é de 30 minutos, entre ir almoçar e voltar para o local

de trabalho e mais 15 minutos de intervalo diário dividido em dois intervalos de sete minutos e meio.

O almoço é muito corrido. É terrível... o ser humano é uma coisa, ele adapta-se a tudo, como é possível se adaptar,... eu vim de uma fábrica que tinha uma horazinha para almoçar, dava para tudo, aí cheguei aqui, meia hora, já estava adaptado... ao princípio não sei o quê... [de repente] já estava adaptado, no circuito [não se conversa durante o almoço?] Pouco, não dá para falar muito. É uma agressão... é uma agressão, as pessoas nem conseguem estar a falar um pouco ao almoço. Meia hora é muito rápido. (Qualidade, acompanhamento de chapas, montagem da VW Autoeuropa, Entrevista em março de 2009, Setúbal, Portugal)

O tempo exíguo para o almoço, a impossibilidade de manter uma conversa informal por alguns minutos com os colegas são elementos que agridem a subjetividade do trabalhador que se adapta, não só a esta rotina, mas aos preceitos da qualidade e dos desígnios da alta *performance* desejada. Sacrifícios individuais são consentidos em nome do lucro, da economia, da produtividade e da competitividade.

A vida está repleta de situações adversas no cotidiano, e o trabalho cobra do indivíduo-trabalhador um preço alto que massacra sua subjetividade. Este preço pode ser visto nas atitudes resilientes dos trabalhadores. A resiliência¹³ é um processo dinâmico que compreende uma adaptação positiva em face de uma significativa adversidade, conforme Luthar, Cicchetti e Becker (2000: 543). A atitude resiliente é necessária à ambigüidade entre a aceitação e a rejeição. Vivendo uma situação adversa, o trabalhador tende a sair da perspectiva de fraqueza para o enfrentamento – o desenvolvimento da capacidade de adaptação à adversidade é o cerne da atitude resiliente. A adversidade apropria-se do trabalhador nos mínimos detalhes do cotidiano. Ao mesmo tempo em que ele a rejeita, cede e se submete à situação adversa.

A realidade quotidiana da fábrica brasileira difere em alguns pontos da portuguesa, mas não no sentido de trabalho extenuante e que priva o trabalhador da convivência familiar, neste ponto há similaridades – viver exclusivamente para o trabalho, como expõe abaixo o trabalhador português e o brasileiro.

¹³ Para fins deste artigo não se aprofundará o conceito de resiliência, porém cabe dizer que a resiliência é um conceito usado para designar a capacidade do sujeito de adaptar-se, ou seja, "é um processo dinâmico que tem como resultado a adaptação positiva em contextos de grande adversidade", afirmam Melillo e Ojeda (2005: 26). Mais sobre a resiliência pode ser encontrado em: Cimbalista (2006); Coutu (2002) e Grotberg (2005).

[...] as pessoas passam mais tempo no trabalho do que com a família, eu mesmo já cheguei a trabalhar 12 horas por dia, meses inteiros, 12 horas por dia, ora 12 horas por dia tem-se que trabalhar entre as 8 da manhã e às 8 da noite, o que é que isso custava em termos de família, chegava à casa às 9, jantava, dava meia hora, 1 hora dava-me o sono, e pronto, no outro dia às 6h30, 7 da manhã tinha que trabalhar, gastava mais tempo com os meus colegas que com a própria família, isso cria graves problemas em casa, eu era muito novo, mas se fosse mais na época quando meus filhos eram adolescentes e precisam de companhia e muito mais coisas era muito mais complicado se tivesse acontecido, pois cria os problemas que temos aí na zona, exatamente por causa desta falta de companhia. (Técnico de manutenção industrial, VW Autoeuropa, Entrevista em março de 2009, Setúbal, Portugal).

[...] muitas pessoas que eu conheço não seriam líderes na Volkswagen. Muitas pessoas tiveram convite, mas não querem ser líder. Por quê? Porque ela tem que sacrificar o seu tempo na família, ela tem que estar disponível 24 horas. Então, eu não sei até que ponto. Ai é uma questão própria, de cada um. Minha parte profissional vai embora, vai ser líder, porque você vai se satisfazer completamente na Volks. Agora, se a minha felicidade é estar perto da minha família, estar perto da minha filha, é participar do crescimento da minha filha, viver com os meus amigos. (Técnico em manutenção, Volks Curitiba, São José dos Pinhais, Curitiba, Brasil. Entrevista em novembro de 2008).

Refletindo sobre o que concerne o uso da subjetividade do indivíduo no ambiente de trabalho e sua correlação com a vida fora do trabalho, faz pensar no que alerta Antunes (2001: 175), pois "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 necessidade de o trabalhador ter tempo para si próprio, para a família, para o lazer, enfim, ter uma vida para além do comprometimento total da sua subjetividade no cotidiano do trabalho.

Pelos relatos aqui expostos tem-se a convicção de que o valor da empresa está expresso na satisfação do trabalhador pelas conquistas pessoais no trabalho. A empresa e o emprego simbolizam a compensação pelo esforço despendido, o retorno do valor de seus atos e cumprimento dos objetivos. Indivíduos-trabalhadores estão vendendo as

suas almas por valores ditados pelo mercado, em troca da satisfação imediata. Bauman (1999: 87-88) analisa esse fenômeno no sentido de que se vive uma "sociedade de consumo" globalizada e mercantilizada, que desfaz o sentido anterior de uma "sociedade de produtores". A sociedade atrai os seus membros à condição de consumidores, ou seja, "a norma que a nossa sociedade coloca para os seus membros é a da capacidade e vontade de desempenhar esse papel", estimulando-os a entrar no circuito capitalista.

A fórmula 'Iniciativa + Eficácia + Qualidade = Sucesso' transforma-se em lema desejado, reforçado pelo discurso da mídia e pela empresa, no sentido de 'avanços necessários' para o desenvolvimento profissional. Se o trabalhador não se capacitar, adaptando-se às novas demandas, provavelmente será substituído e retirado do mercado de trabalho.

A atividade laboral pode ser remunerada justa ou injustamente. Este é o emprego, na maioria das vezes suficiente apenas para o sustento. A satisfação pessoal e profissional é subjetiva, individual e muitas vezes influenciável pela mídia, ou seja, o conceito de satisfação profissional passa por uma construção ditada pela sociedade de consumo daquilo que se pontuou valorizar como bom ou ruim. Entretanto, para não estar à deriva, o trabalhador toma da força emblemática da cultura da empresa como um estímulo para suportar adversidades, transforma-a em meta e forma de viver. O trabalho na linha de montagem no setor automóvel é duro e extenuante, mas pode ser uma opção segundo o entrevistado português a seguir, a seu ver quando se opta por trabalhar numa linha de montagem, seja por qual motivo for não há o que fazer a não ser se submeter.

Tem a ver com a necessidade de cada um. Se eu vier parar aqui e tiver um suporte por trás, de um pai, uma mãe, um sogro, ou uma sogra, com papel... ou se eu não tiver prestação de casa para pagar, não tiver encargos, chego aqui e estou aqui, estou uma, duas semanas, isto é tudo para... viro as costas e vou a procura de outra coisa. Isto está mau, mas... Um gajo que queira trabalhar encontra sempre trabalho. Agora quando começamos a ter prestação do carro, prestação da casa, filhos para dar educação, ir para escola, mesmo que queira... que sinta as dores no corpo,... temos que estar cá e, fazer o nosso melhor durante aquelas 8 horas, porque precisamos disto. E penso que todas as pessoas que estão aqui dentro neste momento, ou todas as pessoas que trabalham em linhas de montagem por este mundo a fora, só trabalham porque precisam daquilo, porque não tem outra coisa, porque se acomodam a situação de não procurar mais nada, porque deve ser um dos piores trabalhos do mundo, deve ser trabalhar em linhas de montagem, ou então só será bom para aquele tipo de pessoa que não gosta de evoluir, porque

uma pessoa que goste de evoluir psicologicamente a linha de montagem é terrível, você não pode pensar e se pensar é mau para a empresa. A empresa quer que você aperte aquele parafuso assim, quer que limpe aquela peça assim, e pressione aquele parafuso assim, a empresa não quer que você invente nada, eles já inventaram tudo, quando se começa por o nosso cérebro a funcionar, porque este parafuso entrava melhor assim, vamos começar a alterar o processo para criar erro. Quanto a mim, as pessoas ficam burras e estúpidas e não evoluem. Por isso é que eu digo que trabalhar numa linha de produção é de fel. Só trabalha na linha de produção diretamente a montar carros as pessoas que precisam mesmo disto, que não querem mudar. Você está aqui 8 horas completamente preso, não vê o sol. [...] E quando você quer ir a casa de banho e não pode... Você não se pode ausentar do posto sem lá estar outro, e quando há falta de pessoal e não há outro? É uma necessidade básica, você até os intestinos tem que controlar, tem que os treinar, não é fácil, e quem cá chega de início,... (Técnico de manutenção mecânica, VW Autoeuropa, Entrevista em março de 2009, Setúbal, Portugal).

Para finalizar, com este relato fica manifesta a existência de submissão moral atingindo a conduta do trabalhador em prol da produção. O trabalho ocupa todas as possibilidades de vida do indivíduo, dominando e anulando o sujeito, oportunizando a apropriação de sua subjetividade pelo capital, submetendo-o a comandos de níveis hierárquicos superiores, ao controle, à disciplina, levando-o ao assujeitamento e à atitude resiliente.

As condições de trabalho fogem do controle do trabalhador são adversas e muitas vezes constrangedoras, evidenciando que os indivíduos-trabalhadores se submetem à situação que se faz premente, como disse o entrevistado são “pessoas que precisam mesmo disto”. Se a resiliência é permanecer no posto de combate e não entregar as armas, então trabalhar sob esta cultura da empresa e sistema de produção flexível é resistir aos percalços do cotidiano e enfrentar as condições impostas no trabalho.

As palavras-chave do ser humano resiliente são 'adaptação e transformação', uma atitude confirmada pelos entrevistados. O cotidiano do trabalhador é repleto de ambigüidades, em que ora se sente satisfeito por estar empregado e ter um salário, ora se sujeita e corre riscos, pois o ritmo intensificado, a pressão e a responsabilização colocam-no sempre à prova. Trabalhadores desenvolvem uma forma de lidar com pessoas, concordam e se submetem – estas são regras de aceitação das adversidades de um sujeito vencido, de subjetividade apropriada e esgotada pela cultura da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão proposta sobre a influência da cultura da empresa no cotidiano do trabalho e na vida dos trabalhadores do setor automóvel brasileiro e português não se esgota aqui, pelo contrário, suscitou novas questões ainda por serem respondidas. Ainda assim, pode-se afirmar, mesmo de forma prévia, que urge rever as condições de trabalho, tanto no Brasil como em Portugal.

Relacionando as duas realidades, apesar de díspares em alguns sentidos, como no caso do incentivo à formação do corpo funcional, os ganhos obtidos em Portugal se mostraram expressivos se comparados aos brasileiros. Isto se deve à diferença, também evidente, da organização dos trabalhadores portugueses por meio da Coordenação dos Trabalhadores (CT) da VW Autoeuropa. Os esforços empreendidos ao longo do tempo têm obtido conquistas, diferentemente dos colegas brasileiros. No entanto conclui-se que existem ainda outros caminhos a serem trilhados e pensados para tornar o trabalho menos extenuante nos dois países.

Pôde-se observar que o conjunto de valores ditados pela cultura da empresa são absorvidos pelos trabalhadores portugueses e brasileiros, seja através do ideal simbólico criado em torno da empresa, seja pela força da marca que se sobressai como um símbolo, seja pelo desejo de se manter sempre inserido neste universo simbólico ou ainda por sobrevivência. Em outras palavras, por um lado, ter um emprego em empresa de *grife* como a Volkswagen pode ser o objetivo pleno da carreira de um indivíduo, independentemente de ser explorado e mal pago, ou não. O fato de estar socialmente incluído neste tipo de empresa e empregado já o satisfaz, pois fornece o *status* desejado. Por outro lado, existem indivíduos para quem o fato de estar empregado, por si só, representa o seu objetivo concretizado. Trabalham comprometidos e compromissados, tendo sempre, contudo, a incerteza de perder o emprego.

Conclui-se também que os conceitos e métodos aplicados na fábrica moderna internacionalizada induzem às atitudes desejadas pela empresa e sujeitam o trabalhador. Isso faz com que este crie formas de sobrevivência ao trabalho, podendo a atitude resiliente ser tomada como exemplo. O indivíduo-trabalhador não apenas produz bens e serviços, mas também projeta sua realidade psíquica, sua subjetividade, no cotidiano do trabalho, como expressaram os entrevistados. A produção de subjetividade está apropriada pelos conteúdos industrializados de uma organização de trabalho em nível mundial. Elementos simbólicos expressos pelos princípios da empresa influenciam a vida dos trabalhadores, seja em seu benefício ou não.

ANEXO

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA VOLKSWAGEN AG

1) Melhor desempenho (*Top performance*): para sobreviver diante da concorrência e alcançar uma performance de topo, o Grupo Volkswagen precisa de funcionários que dêem o melhor do seu entusiasmo. Um bom equilíbrio entre demanda e capacidade (o chamado "canal de fluxo") é a condição fundamental para otimizar o desempenho e os resultados. Por esta razão, não queremos que nossos funcionários se sobrecarreguem, mas também que não deixem de cumprir os objectivos, de modo a que sejam capazes de oferecer desempenho superior e promover o sucesso da nossa empresa;

2) Liderar pelo exemplo (*Leading by example*): a gestão assume um papel determinante em todo este processo. Nosso princípio tem de ser "liderar, exigir e promover". O grupo só será capaz de alcançar os seus objetivos com uma liderança exemplar e uma cooperação construtiva entre gestão e força de trabalho. Isso inclui tanto os objetivos, quanto o contínuo desenvolvimento pessoal e da organização do trabalho que nós continuamos a incentivar com o chamado "Volkswagen Way".

3) Participação activa (*Active involvement*): Uma pesquisa realizada em todo o grupo de funcionários foi introduzida sob a forma do chamado "Barômetro de humor". O barómetro de "humor" dá aos empregados a oportunidade de exprimir as suas opiniões de forma anónima e, assim, envolver-se activamente na organização da empresa. Os resultados constituem a base para o contínuo desenvolvimento das nossas forças e para explorar o potencial que é trazido à luz. A elevada taxa de participação mostra que os empregados aceitam positivamente este instrumento como uma expressão de sua consideração. Desta forma, eles contribuem para o desenvolvimento contínuo da empresa.

4) Responsabilidade social (*Social responsibility*): Não representa somente o foco da cultura empresarial da Volkswagen sobre as pessoas, mas também representa a sustentabilidade dos objectivos económicos e sociais, "a responsabilidade social das empresas". A "Declaração sobre os Direitos Sociais e Relações Industriais" expressam a compreensão global da Volkswagen acerca da responsabilidade social com base em normas e padrões. Isto inclui a activa e cooperativa resolução de conflitos da Volkswagen

entre o Conselho de Empresa e a gestão da empresa. Nós criamos os Conselhos 'Europeu e Global do Trabalho' sem qualquer obrigação legal. Não nos apegamos à resolução tradicional das questões. Em vez disso, discutimos o desenvolvimento da empresa com os nossos representantes do Conselho. Esta é a forma de resolver com responsabilidade partilhada.

“O SEU FUTURO EM CONSTANTE FORMAÇÃO!”

Para responder à necessidade de uma indústria em constante evolução, a VW Autoeuropa tem por base uma filosofia de formação contínua. No nosso Centro de Formação fornecemos aos nossos colaboradores os conhecimentos que necessitam para desenvolver as suas capacidades.

Por isso, somos líderes no investimento que fazemos na Formação, com um programa que está dirigido para a obtenção de um produto "Best in Class", através do incremento de uma mão-de-obra cada vez mais especializada. Os colaboradores da VW Autoeuropa dão vida à nossa visão e missão. Ao trabalhar connosco, estará em contacto com uma equipa motivada e extremamente competitiva, que partilhará consigo o seu "know-how" e experiência. Em troca, verá o seu empenho valorizado.

Ao relacionar-se e trabalhar com os seus novos colegas, descobrirá o que significa fazer parte de uma Equipa de Sucesso. Se está interessado numa carreira na VW Autoeuropa deverá possuir um forte interesse pela indústria automóvel, por novas tecnologias e estar disposto a desenvolver e melhorar constantemente os seus conhecimentos e capacidades.

Contratamos pessoas com variados *backgrounds* académicos e profissionais, o que nos permite obter a diversidade necessária para desenvolver soluções criativas para os nossos clientes.

Apesar de um bom curriculum académico e de sólidos conhecimentos / capacidade técnica continuarem a ser pré-requisitos para qualquer função, privilegiamos também alguma experiência, obtida num trabalho anterior ou num estágio. Para além disto, procuramos pessoas com vontade de aprender, fluência em Inglês e/ou Alemão.

SILMARA CIMBALISTA

Pós-doutoranda do 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), pesquisadora do Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade (GETS) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Editora da Revista INTERthesis (UFSC), técnica do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) e professora da FAE Centro Universitário.

Contato: silmara.cimalista@gmail.com.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, Omar (1994), "O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas", in Jean-François Chanlat, *O indivíduo na organização – dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v. 2.
- Antunes, Ricardo (2001), *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Bauman, Zygmunt (1999), *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Berger, Peter Ludwig e Luckmann, Thomas. (1967), *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books.
- Bridi, Maria Aparecida (2008), *Ação coletiva e comissões de trabalhadores em plantas flexíveis: o espaço da política*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, Paraná, Brasil.
- Cimalista, Silmara (2006), *Adversidades no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística brasileira*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Coutu, Diane. L. (2002), "How Resilience Works", *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55, May.
- Dubar, Claude (2006), *A crise das identidades. A interpretação de uma mutação*. Porto: Afrontamento.
- Fleury, Maria Tereza Leme (1992), "O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica", in Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer (orgs), *A cultura e o poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

- Freitas, Maria Ester (1991), *Cultura organizacional: formação, tipologias, e impacto*. São Paulo: MakronBooks.
- Garay, Angela (2006), Cultura organizacional, in David Cattani e Lorena Holzmann (orgs.), *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.
- Girin, Jacques (1996), A linguagem nas organizações: signos e símbolos, in Jean-François Chanlat (coord.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v. III. São Paulo: Atlas, 23-66.
- Grotberg, Edith. H. (2005), *Introdução: novas tendências em resiliência*, in Aldo Melillo e Elbio Nestor Suárez Ojeda (orgs.), *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed, 15-22.
- Guattari, Félix; Rolnik, Suely (2005), *Micropolítica. Cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes [7.^a ed., revisitada].
- Heller, Agnes (2004), *O cotidiano e a história*. São Paulo: Paz e Terra.
- Hofstede, Geert (2003), *Culturas e organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Luthar, Suniya; S. Cicchetti, Dante; Becker, Bronwyn (2000), "The Construct of Resilience. A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work", *Child Development*, 71(3), 543-563, May/June.
- Melillo, Aldo; Ojeda, Elbio Nestor Suárez (orgs.) (2005), *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed.
- Rosa, Maria Inês (1994), *Trabalho, subjetividade e poder*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Letras & Letras.
- 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.
- Segalen, Martine (2002), *Ritos e rituais contemporâneos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Trice, Harrison M.; Beyer, Janice M. (1984), "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials, *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Vergara, Sylvia Constant; Pinto, Mario Couto Soares (1998), Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ, *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 2(2), http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000200005&lng=en&nrm=iso (consultado em 24/03/2010).