

MARIA ÂNGELA SANT'ANNA KAFROUNI

**A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS NA INDÚSTRIA
AUTOMOBILÍSTICA DO PARANÁ – UM SISTEMA DE TROCAS
PARA ALÉM DAS MERCADORIAS**

Versão para Exame de Defesa de Dissertação,
apresentada como requisito parcial à obtenção do
grau de Mestre em Sociologia, Programa de Pós-
Graduação em Sociologia, Departamento de
Ciências Sociais, Setor de Ciências Humanas,
Letras e Artes da Universidade Federal do
Paraná.

Orientadora:
Profª Drª Silvia Maria Pereira de Araújo

CURITIBA
2005

Dedico esta dissertação à minha querida irmã Carmem, pela grande influência que exerceu sobre mim com o seu exemplo, palavras e afeto.

AGRADECIMENTOS

Quero externar meus agradecimentos àqueles que disponibilizaram tempo e esforço, exercendo um papel fundamental na tarefa de produzir esta dissertação.

Sou especialmente grata:

À professora, orientadora e amiga Sílvia M. Pereira de Araújo, por suas intervenções, questionamentos e discussões norteadoras desta pesquisa; por sua habilidade em promover um ambiente solidário entre o grupo de mestrandos, capaz de potencializar os nossos esforços individuais; pela responsabilidade, profissionalismo e generosidade demonstrados na sua arte de ensinar; pelo apoio nos momentos de difícil conciliação entre o desenvolvimento da dissertação e a minha vida familiar e profissional.

Às professoras Benilde M. Lenzi Motim e Roseli e Roseli Rocha dos Santos pelas sugestões apresentadas, que foram importantes para ampliar os horizontes da análise realizada.

Aos colegas de mestrado pela amizade, incentivo e companheirismo demonstrados, compartilhando os textos, as idéias, as dúvidas e as inseguranças, particularmente ao meu companheiro de pesquisa de campo, Daniel Cinali.

Aos trabalhadores, que deram vida a este estudo com os seus depoimentos, disponibilizando gentilmente o seu tempo de descanso.

Aos meus amados familiares e amigos que souberam desculpar as minhas ausências e demonstraram o seu apoio e, em especial, aos meus filhos, Soraia, Felipe e Samir, por toda a compreensão, colaboração e carinho indispensáveis.

RESUMO

Esta pesquisa tem por finalidade analisar o sistema de remuneração adotado pelas formas flexíveis de acumulação de capital, como contrapartida ao trabalho executado sob a égide dos novos modelos de gestão. Com a reestruturação produtiva, a fábrica tornou-se enxuta, no sentido de produzir com um menor número de trabalhadores, além de reduzir os níveis hierárquicos e descentralizar o processo decisório. Introduziu a flexibilidade na concepção do seu projeto produtivo, organizado para uma demanda variável, própria do mercado globalizado sujeito a instabilidades e flutuações. Esse modo de produção solicita do trabalhador, além da sua disponibilidade física, a sua dimensão subjetiva. Como essa é uma relação de troca capitalista em que o trabalho tem uma contrapartida monetária, o salário, a alteração no modo de trabalhar impõe a necessidade de remodelar a remuneração. Demonstrar e compreender como se dá o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), vinculado ao alcance de metas de produtividade e qualidade, nas empresas automobilísticas da Região Metropolitana de Curitiba (RMC), é o problema central deste estudo. É um pagamento extra que acena para o trabalhador como algo desejável e necessário para suprir suas necessidades, em um contexto nacional de política salarial descomprometida com a reprodução do trabalhador. A partir desse atrativo oferecido, a exigência posta sobre o trabalhador é ampliada tendo como objetivo atingir as metas propostas pela empresa. A análise evidencia uma intensificação da exploração do trabalho pelo capital, invadindo os limites do conceito de força de trabalho como mercadoria, elaborado por Marx. Os novos modelos de gestão da era flexível apropriam-se da subjetividade do trabalhador. Há um substancial aumento do ritmo de trabalho, polivalência e absorção de atividades de controle e supervisão. O trabalhador do setor automobilístico sai do papel tradicional de vendedor de sua força de trabalho para pensar e agir como se fosse ele, o capitalista.

ABSTRACT

The objective of this search is analyse the reward system adopted by the flexible ways of accumulation of funds as another option to the work executed under the protection of new models of management. Nowadays, the industry became smaller regarding the numbers of workers and bosses. Besides that, the whole process of making decisions is not centralized anymore. It was introduced the flexibility in the conception of its productive project organized for a variable demand, once the reality is an instable market. This way of production requires a worker not only on physical shape but also with something else, – the self of worker – what demands a necessity of an adequate salary. Having a comprehensive view of the payment of Profits and Results Sharing (PLR) based in the goals achieved according with the productivity and quality in the automobilistic market in the Metropolitan Region of Curitiba (RMC) is the main problem of this study. The worker needs and desires extra payment but the politics is not committed with the workers needs. An intense analyses shows an exploration of the worker in order to achieve the industry objectives over the limits of the concepts of work force as written by Marx. The new models of work and production management make the worker go beyond of its traditional function to think and act as a capitalist.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Área protegida e sigilosa.....	75
Figura 2: Distribuição dos frutos do capital.	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparação entre o gasto médio mensal necessário e a remuneração dos horistas diretos por Município (valores em reais)	118
Gráfico 2: Salário mínimo real e PIB Brasil <i>per capita</i> – 1940 a 2004.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Lista de rendimentos, encargos trabalhista e social no setor industrial – Brasil	13
Tabela 2: Produtividade na Indústria automobilística no período 1990 - 2004 – Brasil.	36
Tabela 3: Acordos por modalidades de PLR negociadas – Brasil 1996-1999..	67
Tabela 4: Indicadores de qualidade usados pela Volkswagen-Audi - 2005	71
Tabela 5: Indicadores de qualidade usados pela Renault - 2003.....	72
Tabela 6: Distribuição de percentual da PLR por conjuntos de metas na Volvo - 2005.	73
Tabela 7: Indicadores de qualidade usados pela Volvo – 2005: corporativos, por processo e individuais	74
Tabela 8: Evolução do prêmio (em Reais) PPR e metas de produção na Renault – 2001 a 2005	77
Tabela 9: Produção, exportação e venda Renault 2001 a 2004.....	78

Tabela 10: Painel Luminoso da fábrica da Volkswagen-Audi – Plataforma 1 ..	79
Tabela 11: Perfil Indústria Automobilística Brasileira 1990/2003.....	82
Tabela 12: Curso de qualificação para as montadoras – 1997 a 1998.	94
Tabela 14: Valor adicionado pelo trabalho	113
Tabela 15: Relação Piso Salarial Montadoras instaladas na RMC e Salário Mínimo	123
Tabela 16: Comparativo de Rendimento dos Trabalhadores da Volkswagen- Audi: com e sem PPR – (em Reais).....	123
Tabela 17: Comparativo de Rendimento dos Trabalhadores da Volvo: com e sem PLR (em Reais)	124

LISTA DE SIGLAS

ANFAVEA	Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DIEESE	Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos e Socioeconômicos
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PPR	Programa de Participação nos Resultados
RMC	Região Metropolitana de Curitiba

SUMÁRIO

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Lista de figuras	iv
Lista de gráficos	iv
Lista de tabelas	iv
Lista de Siglas.....	v
Sumário.....	vi
Introdução	1
1 A PLR e as questões que suscita para as relações de trabalho	4
1.1 Sistema de remuneração funcional: salário	7
1.2 PLR: estratégia, regras e objetivos.....	9
1.3 Questões que a PLR suscita para a Sociologia	17
1.4 A apreensão da realidade social.....	23
1.5 O processo de investigação ou de como conhecer a realidade social.....	26
2 A flexibilidade no processo produtivo e o pagamento da participação nos lucros e resultados	32
2.1 O Brasil no mercado mundial.....	32
2.2 Do fordismo ao toyotismo na indústria automobilística	33
2.3 A reestruturação no Brasil ou a flexibilidade às novas exigências produtivas	43
3 PLR como “recompensa”	52
3.1 O sentido da recompensa; a força de trabalho no processo de troca	52
3.2 A remuneração variável e sua aplicação na RMC	61

3.2.1	O Programa de Participação nos Resultados (PPR) na Volkswagen-Audi	70
3.2.2	O Programa de Participação nos Resultados (PPR) na Renault	71
3.2.3	O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) na Volvo.....	73
3.3	A PLR como direito do trabalhador	81
3.3.1	A “autonomia supervisionada”	85
3.3.2	O trabalhador flexível precisa “saber trabalhar em grupo”	91
4	Um sistema de trocas para além das mercadorias	102
4.1	A sociedade salarial.....	103
4.2	O trabalho como mercadoria.....	112
4.3	O trabalho para além das mercadorias.....	130
5	Considerações finais.....	141
	Referências	147
	Rol de entrevistas realizadas	153
	Apêndices.....	154
	Roteiro de entrevistas com trabalhadores	155
	Roteiro de entrevistas com gerentes	156

INTRODUÇÃO

Particularmente a partir das três últimas décadas, vive-se uma fase de profundas mudanças no mundo do trabalho, que alteram as relações entre os atores sociais que aí se constituem. Essas expressam as transformações que simultaneamente ocorrem na sociedade sob o ponto de vista econômico, social, político e tecnológico. O capitalismo demonstra sua capacidade de gerar soluções alternativas para manter as taxas de produtividade e lucratividade, procedendo a uma reestruturação produtiva, sob a égide de políticas neoliberais. Introduz inovações tecnológicas e organizacionais que provocam um forte impacto sobre as relações de trabalho.

Os processos de produção passam a ser automatizados e organizados de forma a otimizar todos os recursos utilizados na produção. Entende-se que não só as máquinas e os insumos devem ser utilizados sem desperdício, mas também a força de trabalho. Os modelos de gestão que se inserem, a partir daí, têm como objetivo eliminar todo o tempo ocioso na produção e solicitar do trabalhador, além da sua disponibilidade física, a sua dimensão subjetiva. É requerido do trabalhador colocar à disposição da empresa seus recursos físicos, intelectuais e emocionais, intensificando a exploração capitalista. Ele passa a ser avaliado quanto à sua motivação no trabalho; relacionamento interpessoal; capacidade de lidar com mudanças, estresse e frustrações; a manifestação de responsabilidade, disponibilidade de assumir riscos, criatividade, iniciativa perante situações não previstas e assim por diante.

A acumulação flexível, poupadora de força de trabalho, representa vantagem adicional para o capital pelo fato de reduzir os custos de produção. Por outro lado, aumenta a exigência sobre o trabalhador, que precisa estar apto a adequar-se à tecnologia adotada e a dispor de uma lista de atributos pessoais solicitados pelo capital.

Como o trabalho pertence a uma relação de troca capitalista em que há o pagamento de uma contrapartida monetária, ocorre também aí uma transformação. Essa recompensa oferecida pelo capitalista ao trabalhador encontra uma roupagem atraente, um prêmio adicional ao salário auferido regularmente pelo trabalhador,

decorrente do bom resultado global obtido pela empresa no período. A empresa efetua esse pagamento extra salarial, sob forma de bônus – a distribuição aos empregados de uma parcela referente à Participação nos Lucros ou Resultados (PLR), conforme Medida Provisória MP 794/1994, reiteradamente editada até sua conversão na Lei 10.101/2000. Em seu art. 1º afirma: “Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade”. O texto da MP que institui a PLR, no Brasil, inicia o debate sobre a possibilidade de ganho para as partes envolvidas (capitalistas e trabalhadores), além de visar um maior comprometimento dos trabalhadores no sentido de contribuir para o aumento de produtividade e redução de custos fixos. As regras estabelecidas para a PLR favorecem as empresas com a isenção de encargos trabalhistas e previdenciários.

A adoção pelas empresas brasileiras do pagamento da PLR está relacionada a um momento historicamente construído, atendendo a um modo de produção com características peculiares. Sua implementação dá-se em um contexto de reestruturação produtiva, com a introdução de um conjunto de práticas de flexibilização das relações trabalhistas. É um pagamento extra que complementa a remuneração do trabalhador como algo desejável e necessário para suprir suas necessidades de reprodução. A partir desse atrativo oferecido, a exigência posta sobre o trabalhador é ampliada tendo como foco as metas propostas pela empresa.

Com o objetivo de examinar como se dá o pagamento da PLR, vinculado ao alcance de metas de produtividade e qualidade, nas empresas automobilísticas da Região Metropolitana de Curitiba (RMC), constrói-se o presente trabalho de pesquisa, cuja estruturação apresenta-se dividida em cinco partes.

Na primeira parte é analisada a sintonia existente entre os modelos de gestão e o sistema de recompensas, bem como a implantação de remuneração variável nas montadoras da RMC. Considera-se a PLR sob o aspecto da sua origem histórica, suas regras e seus objetivos; o seu caráter distintivo, as propriedades e as questões que suscita para a Sociologia, o embasamento teórico e a descrição dos procedimentos metodológicos na pesquisa.

A seguir, na segunda parte, discute-se a inserção do Brasil na economia global, a partir da década de 1990, sob a lógica da acumulação flexível. Considera-

se o sistema toyotista de produção desde a sua origem, a sua repercussão no sistema produtivo nacional, bem como a sua adoção nas empresas do ramo automobilístico no Brasil e no Paraná. Como consequência ao movimento em direção à flexibilidade, são introduzidas técnicas de gestão que privilegiam o trabalho em grupo e buscam o envolvimento dos trabalhadores.

O papel desempenhado pelas recompensas para a força de trabalho, vinculadas à produtividade e trabalho em grupo, dentro de um sistema de troca capitalista, é tratado na terceira parte. São apresentadas a aplicação da remuneração variável na RMC, as relações jurídicas que a asseguram, seguidas de uma análise dos programas de PLR da Volkswagen-Audi, Renault e Volvo.

A reconstituição da sociedade salarial, a origem dessa relação de troca e a extensão do que está sendo permutado com o nome de trabalho em contrapartida da remuneração são temas da quarta parte. Contrasta-se o trabalho como mercadoria e a redefinição do trabalho no processo flexível.

Na parte final do trabalho é realizada a elaboração de algumas inferências pessoais da pesquisa, cuja base de sustentação encontra-se na imbricação da teoria sociológica do trabalho com as práticas reproduzidas no ambiente da fábrica, demonstradas na fala dos trabalhadores entrevistados e nos documentos examinados.

1 A PLR E AS QUESTÕES QUE SUSCITA PARA AS RELAÇÕES DE TRABALHO

As mudanças nas relações de trabalho refletem o contexto ampliado da sociedade, constituído por questões de ordem econômica, social, política e tecnológica. Os avanços em novos conhecimentos e desenvolvimento de tecnologias que caracterizam o século XX fornecem as condições para o crescimento da empresa capitalista, que aumenta a sua escala de produção e absorve grande número de trabalhadores. Esses encontram segurança, tanto no sentido de oportunidades de trabalho, quanto por uma legislação que lhes garante os direitos básicos e as proteções sociais a ele associados.

O modo de produção capitalista promove o desenvolvimento da empresa em seu objetivo de lucratividade até seu ponto máximo, entrando em declínio a partir da década de 1970. O contexto produtivo desse período é marcado pelo aumento do preço da força de trabalho – acrescido de encargos sociais – redução dos níveis de produtividade e retração de consumo. A queda da lucratividade no modo de acumulação capitalista agrava-se com a rápida elevação do preço do petróleo, em 1973, dando início a uma crise que já vinha sendo gestada há alguns anos. A contradição entre a necessidade de mobilidade para o capital desempenhar sua missão acumulativa e a crescente necessidade de recursos, para manter as exigências de bem-estar e segurança à parcela cada vez maior da população trabalhadora, fornecem elementos propulsores para as transformações no modo de produção, com implicações para as relações de trabalho das últimas três décadas do século XX (ANTUNES, 2001).

Para retomar as taxas de acumulação obtidas até então, a empresa reestrutura sua forma de produzir, tendo como respaldo o ambiente político neoliberal. As inovações tecnológicas e organizacionais que introduz provocam um

forte impacto nas relações entre os atores sociais envolvidos no processo de produção. A fábrica torna-se viável com uma quantia menor de trabalhadores, ao mesmo tempo em que pressupõe novos requisitos de qualificação e comprometimento dos empregados para com os seus resultados.

A produção é estruturada a partir de tecnologia avançada e modelos organizacionais voltados à redução de custos, aumento da qualidade e produtividade. É cortado todo o desperdício no uso de máquinas, energia, materiais e tempo disponibilizado pela força de trabalho. Os indivíduos passam a produzir em equipes, como trabalhadores multifuncionais, capazes de realizar diversas tarefas dentro da sua unidade, em revezamento ou substituição de trabalhadores, eliminando as situações de tempo ocioso no trabalho. Passa a ser requisitado ao trabalhador a demonstração de responsabilidade, iniciativa, disposição de correr riscos e envolvimento com os compromissos assumidos pela empresa com seus clientes (POCHMANN, 1999; ABREU, 2000).

É premissa da relação de troca capitalista a contrapartida monetária oferecida pela empresa ao trabalhador e ocorre também aí, no espaço da remuneração, a introdução de mudanças organizacionais para acompanhar a reestruturação produtiva. A inovação que altera a forma de trabalhar impõe uma mudança no sistema de recompensas. A remuneração praticada até então é por meio do pagamento de um salário, com base na descrição de cargo, onde todo o ocupante de cargo semelhante tem um recebimento fixo mensal e comparável entre si. O modo de produção passa a solicitar agora maior responsabilidade e comprometimento do trabalhador com as metas da empresa, trabalhando em rodízio de funções e necessita de um sistema de remuneração capaz de manter a força de trabalho produzindo de acordo com esse padrão de produtividade estabelecido.

A implantação de sistemas de remuneração que incluem outras formas que não o salário contratual como instrumento para fomentar a produtividade, flexibilizar os custos e reduzir os encargos sociais, nas diversas regiões do mundo, não segue um padrão homogêneo, da mesma maneira que a inserção dos países no processo de mudança das relações de trabalho é desigual. Há registros isolados de pagamento de Participação de Lucros ou Resultados (PLR) aos empregados desde o século XVIII, como acontece nos EUA, em 1797, em uma fábrica de vidro no

estado de Pensilvânia. Em 1812, um decreto napoleônico a estabelecera para os membros da *Comedie Française*. Algumas décadas mais tarde, em 1865, ocorre em uma mina de carvão, em Normanton, Inglaterra. Embora, alguns casos pontuais de pagamento suplementar através de distribuição de lucros possam ser localizados, apenas “no início do século XX, a prática passou a se generalizar” (DIEESE, 2000, p.9).

Nos países onde o pagamento da PLR tem um amparo legal, conferindo às empresas um incentivo fiscal, a prática tem sido amplamente utilizada. Na França, por exemplo, a legislação estabelece que todas as empresas que possuem mais de cinquenta trabalhadores são obrigadas a pagar a PLR. Já, na Itália, a implantação da PLR é realizada por iniciativa das empresas, em meados dos anos 1980, sendo regulamentada a partir de 1996. Também é esse o período, 1980-1990, que data a rápida difusão da PLR como instrumento para incrementar a produtividade, sob o respaldo de promulgação de legislação em muitos outros países, como o Japão, o Canadá, a Alemanha, a Holanda e a Finlândia (TUMA, 1999; DIEESE, 2000).

Particularmente, no Brasil, as mudanças nas relações de trabalho em decorrência da reestruturação produtiva deflagram na década de 1990 e, também, o resgate do princípio da Participação dos Lucros ou Resultados (PLR), inserido na Constituição de 1946. Esse princípio jamais foi posto em prática por ausência de regulamentação complementar. A partir de 1994, a PLR é regulamentada conforme Medida Provisória (MP) 794/1994, reiteradamente editada até sua conversão na Lei 10.101/2000. Em seu art. 1º afirma: “Esta Medida Provisória regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade”. O texto da MP que institui a PLR inicia o debate sobre a possibilidade de ganho para as partes envolvidas, capitalistas e trabalhadores, além de visar um maior comprometimento dos trabalhadores no sentido de contribuir para o aumento de produtividade e redução de custos fixos já que esse prêmio é desvinculado da remuneração, livre de encargos trabalhistas e previdenciários. As empresas do setor automobilístico passam, a partir da Medida Provisória, a adotar o pagamento da PLR e acrescentar ao salário fixo, uma parte variável atrelada ao aumento da produtividade, como prêmio anual.

A regulamentação da PLR supre uma necessidade das empresas que reestruturam sua produção, da mesma maneira que o sistema de remuneração baseado no salário pertence a uma forma específica de produzir. O salário e o seu vínculo com o posto de trabalho, forma predominante de retribuição ao empregado durante a maior parte do século XX, serão considerados a seguir, antes de se analisar o pagamento da PLR e sua integração ao modo de produção do qual faz parte.

1.1 Sistema de remuneração funcional: salário

Na organização voltada para as funções tradicionais, na relação de um trabalhador e um cargo, o indivíduo é pago principalmente por meio de salário-base. Conhecida como remuneração por cargo, esta é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar seus empregados pelo trabalho realizado. O salário é determinado por três fatores: é vinculado ao posto de trabalho; atende a necessidade de equidade interna, o que produz um sentimento de igualdade entre os funcionários da empresa; permite facilmente a equiparação com os salários do mercado e, portanto, satisfaz a necessidade de pagar salários competitivos em relação aos que são pagos por outros empregadores, segundo Flannery, Hafrichter e Platten (1997). Para os autores, o sistema funcional tradicionalmente aplicado tem como base a descrição e avaliação dos cargos a partir do levantamento e análise das atividades realizadas pelo empregado no posto de trabalho.

A avaliação dos cargos considera as áreas: a) mental (conhecimento, especialização, experiência, complexidade das tarefas e iniciativa); b) física (esforço físico, habilidades manuais, concentração mental etc.); c) responsabilidades (valores, contatos, segurança dos outros, subordinados, decisões e dados confidenciais); d) e condições de trabalho (ambiente de trabalho e riscos).

Uma vez estabelecidos os níveis salariais, os aumentos resultam de promoções, mérito ou reajustes para compensar a inflação. A lógica desse sistema está pautada no convite ao trabalhador para fazer a sua parte, desempenhando sua

função, sistematicamente, ao passo que o empregador o retribui pagando o seu salário fixo mensal. Esta repetição homogênea do trabalho e, conseqüentemente, da recompensa está presente na palavra que corresponde a salário fixo, a saber, “ordenado”, que contém o sentido de ordem seqüencial, normalmente, um pagamento mensal.

São estabelecidas faixas salariais com os limites mínimo e máximo que a empresa pretende pagar para cada cargo. A progressão salarial de um funcionário dentro dessa estrutura é função de sua evolução profissional em termos de desempenho, resultados atingidos e tempos de trabalho ou emprego.

O sistema de remuneração funcional, conforme apresentado por Wood e Picarelli (1999), é adequado ao modelo de empresa organizada segundo os princípios de divisão rígida de funções e tarefas, linhas de autoridade e responsabilidade bem definidas e foco no controle. A remuneração baseada unicamente em cargos está orientada para um tipo de organização do trabalho que entrou em declínio entre as empresas contemporâneas, por reduzir a amplitude da ação dos indivíduos, inibir a criatividade e o espírito empreendedor, promover a obediência a normas e procedimentos e por não estar vinculada à produtividade.

Particularmente, a partir de 1990, as empresas brasileiras são colocadas em competitividade com o mercado mundial e necessitam, portanto, acompanhar o processo de reestruturação com o objetivo de aumentar sua produtividade. Essa abertura comercial, conforme exposto no capítulo 2, traz conseqüências para as empresas, que precisam lidar com uma defasagem tecnológica em comparação com a concorrência internacional. Para produzir com custos reduzidos e alcançar alto padrão de qualidade adotam modelos de gestão do toyotismo em que se demanda maior comprometimento do trabalhador para com as metas da empresa. Nasce aí a necessidade de alinhar o sistema de remuneração com as estratégias empresariais.

O reconhecimento contribui para angariar a fidelidade por parte dos empregados para com os resultados da organização. A administração das empresas empenha-se em localizar as maneiras que dispõe para distinguir as pessoas, como forma de estímulo. Perseguindo o objetivo de potencializar resultados, as empresas buscam um modo diferenciado de recompensar os trabalhadores, denominado remuneração variável, que inclui o modelo que considera as “habilidades” e as

“competências” do trabalhador. Entretanto, a remuneração variável, predominantemente utilizada pelo setor automobilístico no Paraná, é a distribuição de parte dos lucros e resultados da empresa aos empregados, conhecida por Participação nos Lucros e Resultados (PLR). As três empresas montadoras instaladas na Região Metropolitana de Curitiba – Volkswagen-Audi, Renault e Volvo – acrescentam ao salário do trabalhador uma parte referente aos lucros ou resultados obtidos durante o ano.

A seguir será exposto como funciona a estratégia da PLR, suas regras e seus objetivos. Serão consideradas as questões que esse sistema de remuneração suscita para a Sociologia e o caminho metodológico utilizado para apreender e explicar essa particularidade da realidade social.

1.2 PLR: estratégia, regras e objetivos.

Os pressupostos que orientam a sistemática funcional em uma empresa, com base na descrição detalhada das tarefas inerentes ao cargo ocupado, nascem da lógica taylorista-fordista de administração, em que a padronização, a repetição e a simplificação formam os pilares da eficiência organizacional. No entanto, quando se espera dos trabalhadores, características como atualização constante, flexibilidade, mobilização e pró-atividade, verifica-se a inconsistência do sistema funcional de recompensa por sua rigidez perante as demandas múltiplas na atualidade produtiva. A dinâmica atual da produção impele a construção de formas especiais de recompensas, de modo a desenvolver no trabalhador, como contrapartida, um agir sintonizado com a produtividade e a qualidade crescentes, como parte do jogo da competitividade capitalista.

Não é suficiente atrair e formar pessoas que se disponibilizem a aprender constantemente e que utilizem racionalmente suas habilidades e competências para lidar com as situações novas que se apresentam. Do ponto de vista do capital, é necessário seduzir, motivar, comprometer e fidelizar os trabalhadores. E ele o faz através da substituição da forma tradicional de remuneração, ainda que não forneça

suporte necessário para manter um ambiente de compromisso e de motivação entre os trabalhadores.

As inovações tecnológicas e organizacionais provocam alterações nas relações que mediam, o que significa uma extensão dessas mudanças para toda a organização do trabalho. Esse processo modifica a tecnologia adotada, a forma de remunerar e o perfil do trabalhador que irá operar essa tecnologia. Entretanto, o “novo”, na realidade, não quer determinar um abandono total dos modelos anteriores. Antes, refere-se a uma verdadeira mescla onde se preserva parte dos elementos já existentes e que atuam em conjunto com outros que são introduzidos no modo de produção. A título de exemplificação, retoma-se no próximo capítulo, no depoimento feito por um gestor da Volkswagen sobre a mudança da exigência de qualificação para contratação de um empregado. Ele explica que o empregado vai precisar de maior escolaridade do que a anteriormente necessária para conseguir lidar com máquinas computadorizadas, no que se refere a ter a capacidade cognitiva desenvolvida e facilidade para aprender.

A continuidade do processo mecânico e repetitivo, porém, típico do taylorismo/fordismo, diz respeito a esse trabalhador não usar os conhecimentos adquiridos fora da empresa nas tarefas simples que executa. Essas tarefas, ele aprende no próprio local de trabalho. O caráter repetitivo do trabalho é evidente também na declaração de outro entrevistado, que trabalha na linha de montagem: “Porque é muito repetitivo, eu faço cinquenta motores por dia, são cinquenta movimentos iguais que eu vou fazer em cada um. Então, imagina numa semana, num mês, então isso daí é a coisa mais fácil.” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 7 com Montador de Motores, jan. 2005).

O perfil de trabalhador, portanto, é alterado. A empresa busca um indivíduo com maior capacidade, para aprender a produzir em interação com processo tecnológico avançado. Porém, apesar de preencher uma exigência ampliada, se comparada ao padrão utilizado anteriormente, é limitada a utilização dessa capacidade requerida, porque o empregado vai trabalhar nos padrões taylorista/fordista de trabalho repetitivo e mecânico.

O modo de acumulação flexível preserva também a separação entre a concepção e a realização do trabalho, o que corresponde ao distanciamento do

trabalhador em relação a decidir, compreender e participar dos processos do qual faz parte. A reestruturação com base na tecnologia da informação e da comunicação confere competência tecnológica ao sistema produtivo – o trabalho é objetivado nas redes de computadores e toda a arquitetura organizacional é revolucionada – ao mesmo tempo em que mantém intacta a organização social do trabalho capitalista. Lojkin (1995, p.126) afirma não haver “partilha amistosa” da informação. A organização funciona de modo setorial e dentro de critérios hierárquicos. Há limites definidos entre os indivíduos dedicados a produzir e os dedicados às relações sociais. O trabalhador permanece no seu lugar trabalhando e o dirigente, tomando decisões.

Essa restrição imposta pelo papel de executor é percebida e mencionada por um entrevistado, ao se referir ao treinamento pontual que recebe apenas para executar a tarefa, não atendendo à necessidade do trabalhador de se apropriar da compreensão do processo produtivo: “Isso, você fala, como é que ela funciona? Você fica com aquele negócio na cabeça. Eu acho que eles ali deviam dar um treinamento mais a fundo. Claro, eles não iam dar conta dos funcionários, mas é uma coisa que todo mundo, chega uma hora que ali mesmo, ele começa a trabalhar e fala, pô, mas não sei o que é isso, como funciona? Pô, prá quê que ele serve?” (sic). (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 5 com Montador de Motores, jan. 2005).

O trabalhador, por não conseguir ter uma visão completa sobre o funcionamento do que está produzindo, fica alheio ao processo, sem diferença do que acontecia no modo fordista de produção. As inovações tecnológicas e organizacionais convivem com a preservação e o conservadorismo no processo de produção; a lógica presente no abandono de certas técnicas e na introdução de novas alternativas se concentra no aumento da produtividade e da flexibilidade. Nesse contexto de mudanças insere-se o sistema de remuneração que precisa acompanhar o ritmo da flexibilidade, promovendo o compromisso com as metas organizacionais ao atrelar os ganhos do trabalhador à produtividade. O modelo de remuneração que está sendo usado para fornecer tal suporte ao incremento da produtividade das equipes é a composição da distribuição das recompensas em três níveis: salário fixo, salário variável e benefícios.

O salário fixo, conforme mencionado no item 1.1 deste capítulo, corresponde ao pagamento regular, baseado no conceito de recompensa pela execução das tarefas inerentes ao cargo ocupado – voltado para a eficiência segundo as normas já estabelecidas – transforma-se em uma parte estável da remuneração que será somada a outro componente variável para formar o valor total de recebimento.

A tendência no campo da remuneração é acrescentar a esse salário um valor referente à participação nos lucros ou resultados da empresa e benefícios. Os benefícios agregam valor à remuneração do empregado, sob a forma de auxílio educação, saúde, moradia e transportes e o pagamento de seguros, previdência complementar ou outros. Algumas organizações ainda incluem em sua política de atração e manutenção de trabalhadores mais qualificados, um valor percentual sobre o seu pagamento, correspondente a habilidades ou competências adquiridas pelo empregado – devidamente reconhecidas e certificadas pelo sistema de gestão – que contribuem efetivamente para a lucratividade da empresa.

Tendo também como objetivo principal, a motivação do corpo gerencial para alcançar e superar metas estratégicas, as empresas têm adotado políticas de remuneração variável para seus executivos, preferencialmente dentro das regras básicas da PLR. Essa preferência é decorrente do fato de a Lei 10.101/2000 fixar regras aceitáveis de participação em resultados, satisfazer em grande parte a necessidade de motivar pessoas e, além disso, os valores pagos por esses critérios (bônus anuais, principalmente) serem livres de encargos trabalhistas e previdenciários. Sobre eles incide apenas Imposto de Renda, conforme tabela da Receita Federal (Idem, Art. 3º, § 4º).

A não incidência de encargos sociais e trabalhistas sobre a PLR abre a oportunidade para as empresas reduzirem os custos com a remuneração aos empregados. Segundo a legislação trabalhista brasileira, sobre o salário é obrigatório o pagamento de um percentual referente às férias, abono familiar, décimo-terceiro, aviso prévio, adicional por tempo de serviço, indenização por rescisão contratual, à contribuição para o INSS e aos seguros em geral, entre

outros¹. São apresentados na Tabela 1 os itens que fazem parte do recolhimento obrigatório para as empresas.

Tabela 1: Lista de rendimentos, encargos trabalhista e social no setor industrial – Brasil

	Custo salarial valor absoluto	Alíquota média legal - %	Participação sobre o custo salarial total (123,04) - %
Salário contratual	100,00		
Décimo-terceiro salário	8,33		
Adicional 1/3 de férias	2,78		
FGTS	8,00		
Incidência do FGTS sobre décimo-terceiro e 1/3 de férias	0,89		
Rescisão contratual	3,04		
Custo salarial total	123,04		
INSS	22,22	20,00	18,06
Seguro-acidente	2,22	2,00	1,80
Salário-educação	2,78	2,50	2,26
Incra	0,22	0,20	0,18
Sesi	1,67	1,50	1,36
Senai	1,11	1,00	0,90
Sebrae	0,67	0,60	0,54
Encargo social total	30,89	27,80	25,10
Custo total do Trabalho	153,93		

Fonte: POCHMANN, 2002

Elaboração da Autora

Para se dimensionar a totalidade dos custos envolvidos, há diferentes formas de entendimento sobre o que pode ser considerado encargo social e que itens de recolhimento obrigatório sobre a folha de pagamento caracterizam-se rendimentos diferidos. Segundo apresentam Santos (1996) e Pochmann (2002), apenas uma parte das despesas compulsórias legais sobre a folha de pagamento pode ser considerada encargo social, destinado às instituições governamentais ou

¹ No cálculo do custo do trabalho realizado pelas empresas também é considerado o tempo remunerado em que o empregado não fica disponível para o trabalho, como acontece no período de férias, repouso semanal, feriado e ausências remuneradas em caso de doença, maternidade, luto, casamento e outros (POCHMANN, 2002).

outras entidades públicas. São elas: o percentual referente à contribuição para os fundos do INSS, seguro acidente, salário-educação, Sesi, Senai, Incra e Sebrae. As outras arrecadações devem ser definidas como parte constituinte do rendimento monetário do trabalhador, entre elas o FGTS, que é depositado numa conta individual do trabalhador.

Partindo desse conceito, como pode ser visualizado na Tabela 1, o salário-base de 100,00 unidades monetárias é acrescido de 23,04% referentes a rendimentos legais a que tem direito, totalizando 123,04. Sobre esse total incidem 25,10% de encargos sociais, dos quais resulta um gasto estimado de 30,89 unidades monetárias. Então, nesse exemplo, o empregador desembolsa 153,93 unidades monetárias para a folha de pagamento, dos quais o trabalhador recebe 23,04% sob forma de benefícios diferidos e tem como disponibilidade mensal somente 100,00 unidades monetárias. Os encargos sociais e trabalhistas que oneram a empresa referem-se a valores destinados a benefícios legais que o trabalhador terá acesso no futuro. Esses exercem pouco impacto de incentivo por não representar disponibilidade monetária imediata. É possível que esta seja uma das razões pela qual a isenção desses encargos sobre a PLR apresente-se como vantajosa tanto para o empregador como para o empregado.

É também importante ressaltar nessa consideração sobre a aceitabilidade da PLR, algumas implicações que dizem respeito à intermediação sindical. Segundo pesquisa realizada por Penkal (2005), a PLR é uma ação sindical que arrecada para o Sindicato dos Metalúrgicos de Curitiba (SMC) um expressivo fundo. Na Volkswagen-Audi, por exemplo, no ano de 2000, a empresa descontou de cada empregado e repassou diretamente para o SMC, a quantia de R\$ 50,00. Percebe-se a dimensão desse montante arrecadado ao se considerar o número de 3.000 empregados na época. Conforme Penkal analisa (2005, p.130), “o peso das taxas cobradas pelas negociações representa uma contribuição significativa para o orçamento do sindicato”, atingindo no exemplo citado da Volkswagen-Audi a importância de R\$150.000,00. Os seus dirigentes são treinados especificamente para esse fim e desempenham a sua atribuição legal de negociar e legitimar o acordo entre a empresa e os trabalhadores. A comunhão de interesses existente na negociação da PLR, que abrange as três partes envolvidas – o empregado, o

empregador e o sindicato – explica a ampla difusão dessa forma de remuneração, particularmente a partir da segunda metade da década de 1990.

Os programas de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) se inserem como remuneração variável em complementação ao salário, sempre vinculando os ganhos ao desempenho do trabalhador, com o objetivo de motivá-lo a trabalhar. A adoção desse sistema de remuneração por empresas grandes e pequenas, desejosas de aumentar seus lucros, registra aumento da produtividade, nos diversos setores: automotivo, financeiro, alimentação, varejista etc. Segundo o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC Paulista, o percentual da categoria coberto pela PLR cresceu de 60% para 75%, em 2001. Todas as montadoras instaladas no ABC, como Volkswagen, Ford, Scania, Fiat, Daimler Chrysler adotam a PLR (DIMENSTEIN, 2003).

Na Volkswagen (São Paulo), o sistema é considerado pelo seu gerente executivo de relações trabalhistas, Uwe Kraus, como instrumento de incentivo. Promove a reconciliação entre os divergentes interesses dos patrões e empregados, conforme atesta Marcos Medeiros, analista da Confederação Nacional da Indústria (CNI) (Dimenstein, 2003). Os argumentos utilizados no meio empresarial em defesa do pagamento da PLR salientam ainda a possibilidade de ganho para as partes envolvidas – capitalistas e trabalhadores – contribuindo para atenuar a tensão entre empregadores e empregados e afastando a possibilidade de conflitos estruturais, clássicos na sociedade capitalista.

Em um foco específico de expectativas de crescimento e geração de maiores lucros, Hipólito (2001, p. 71-89) detalha os motivos pelos quais as organizações optam pelo pagamento da PLR, destacando:

1. Obrigatoriedade legal de sua aplicação, prevista no texto da Constituição de 1988 e ratificada pela Lei 10.101 de 19/12/2000, que estimula sua prática a partir da negociação entre a empresa e o sindicato.
2. Vantagens tributárias decorrentes de sua aplicação, pois ao contrário do que ocorre com o salário-base, sobre os valores pagos a título de PLR não incidem encargos trabalhistas. Além disso, os valores pagos podem ser deduzidos como

despesa operacional para a apuração do lucro real, base sobre a qual é calculado o imposto de renda das empresas.

3. Expectativa de redução no custo fixo das empresas, originário de salários no processo de negociação entre os representantes das empresas e dos trabalhadores e, conseqüentemente, possa frear reivindicações salariais.

4. Possibilidade de maior agressividade na prática remuneratória sem comprometer a perenidade da organização, tendo em vista o respaldo na legislação, que aponta a não aplicação do princípio da habitualidade para valores pagos a título de PLR.

5. Expectativa de elevação na produtividade e em outros indicadores de desempenho da organização. O pagamento de PLR e de outras formas de remuneração variável está, em geral, atrelado ao cumprimento de indicadores de desempenho e resultados da organização, previamente negociados entre a empresa e os trabalhadores. É natural esperar que a explicitação desses indicadores para os profissionais, bem como sua relação com o valor a ser pago a título de remuneração variável, estimule-os a agir no sentido de atingi-los ou de superá-los.

Para alcançar o objetivo de promover a máxima produtividade, o sistema é traçado com regras definidas de comum acordo entre a alta direção e as equipes gerenciais. Outro fator de sucesso decorre do vínculo entre as metas da política de remuneração variável e as metas estratégicas da empresa. As gerências promovem uma discussão das metas com os trabalhadores na fábrica, com o objetivo de obter o comprometimento de todos os participantes das equipes: “Você vê aqui uma participação efetiva das pessoas. Então, por isso que quando você tem isso acordado, você tem toda a sua base da fábrica comprometida com o resultado.” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 3 com Gerente de relações trabalhistas, out. 2004). Assim, a remuneração variável é um programa de comprometimento que busca ampliar os ganhos do capital. Há expectativa, portanto, por parte das empresas que empregam o pagamento de PLR, da sua auto sustentabilidade, ou seja, espera-se que os valores distribuídos originem-se dos ganhos que a organização obtém com a introdução dessa prática. Tal expectativa traduz a lógica do sistema capitalista flexível de produção: a busca sistemática e persistente de lucros.

Nesta análise, percebe-se que a participação nos lucros, apresentada no terreno do ganho do trabalhador, é na realidade algo ao qual o trabalhador faz jus. Trata-se de um trabalho realizado sob a égide de novos requisitos de comprometimento e responsabilidade, reproduzindo na sociedade contemporânea, o padrão de relações descrito por Marx (1975), onde a classe dominante, representada pelo capital, dita as regras das relações de produção a seu favor.

1.3 Questões que a PLR suscita para a Sociologia

Nas relações de trabalho, o capitalista é o elo mais forte. A sua posição é vantajosa porque detém os meios materiais de produção e por haver oferta generosa de trabalhadores que necessitam vender a sua força de trabalho para assegurar sua sobrevivência. O exército de reserva, mencionado por Marx (1975), tem o seu paralelo no capitalismo nesta fase avançada, ressalvadas as características peculiares do mercado de trabalho alterado pela produção enxuta e flexível. Essa, poupadora de mão-de-obra, tem um padrão de exigência mais elevado de qualificação, possibilita contrato de trabalho por tempo determinado, suprime os postos de trabalho formal e, ao mesmo tempo, aumenta o contingente de trabalho informal. Especialmente, a partir dos anos 1990, a maior oferta de trabalhadores em busca de trabalho formal garante a prática de menores salários nas montadoras de automóvel e, conseqüente, aumento do lucro (ARAÚJO, MOTIM; FIRKOWSKI; 2002, p. 377).

A classe trabalhadora, com a expansão da produção industrial e do trabalho em série durante o século XX, se fortalece, desenvolve a organização sindical e conquista direitos relativos às condições de trabalho e salário. Conquista, também, o direito ao gozo de férias remuneradas, o recebimento de um 13º salário, seguro desemprego, proteção à doença e à velhice. Esta classe, porém, chega ao final do século XX mais fragmentada e heterogênea pelas transformações ocorridas no mundo do trabalho que abalam a criação de uma identidade de classe do trabalho.

De acordo com o pensamento marxista o modo de produzir de uma sociedade impõe a maneira como as relações sociais se estabelecem. Na sociedade capitalista, a burguesia se sobressai, assumindo a posse e o comando sobre os meios de produção. Ao proletariado, constituído pela massa de trabalhadores, cabe fornecer a força de trabalho necessária ao processo produtivo. Como proprietária dos meios materiais de produção, a burguesia se apropria de uma parte da mais-valia², aumentando o seu poder econômico. Há um princípio de identidade entre os indivíduos que constituem cada uma dessas partes na relação de produção, que se agrupam como classes fundamentais – capitalistas e trabalhadores – marcadas por interesses antagônicos e complementares (STAVENHAGEN, 1977).

O agrupamento dos trabalhadores para reivindicação coletiva de melhores condições de trabalho, através de pressão sobre os empregadores remonta à atividade associativa dos artesões na Europa medieval, às corporações de ofício, onde aqueles se classificavam em mestres e companheiros. Com a expansão da produção industrial e do trabalho em série, desenvolvem-se as grandes organizações sindicais e os partidos da classe operária, com o objetivo de defesa dos interesses dos trabalhadores em suas reivindicações perante o elo mais forte da relação social assalariada.

O conceito de classes em Marx ficou inacabado no último volume de sua obra, *O Capital*. Entretanto, forneceu indicações sobre a lógica que usa ao distinguir as classes sociais em relação à base econômica, como consequência da análise que faz do modo de produção. A posição que os indivíduos ocupam no sistema de produção impõe características específicas e relações que mantêm entre si, como parte de um sistema de classes, a oposição em relação à outra classe – como a dominante, possuidora dos meios materiais de produção, e os dominados, que não os possuem. A classe social, como categoria histórica, ligada ao desenvolvimento da sociedade moderna, atua como força motriz na sua transformação. Não é, portanto, a ocupação, o nível de renda, o estilo de vida ou o poder que expressam

2 Marx (1986, p.165) define mais-valia como a parte do trabalho diário do operário que fica sem remuneração; a mais-valia absoluta é caracterizada pelo prolongamento da jornada do trabalho que o capitalista não paga. “A mais-valia-relativa cresce na razão direta do desenvolvimento da produtividade do trabalho”(MARX 1975, p. 368). Relaciona-se com a intensidade do trabalho e produtividade. Esse tema receberá tratamento mais aprofundado no capítulo 3.

uma classe e também o seu surgimento não é automático. As relações que resultam da posição na estrutura de produção da sociedade é apenas um elemento para a tomada de consciência de si mesma, de seus interesses e do seu papel histórico, como um grupo com potencial de ação transformadora (STAVENHAGEN, 1977; CHERKAOUI, 1995).

Na contemporaneidade, a “classe-que-vive-do-trabalho”, na expressão de Antunes (2001, p. 101), constitui uma ampliação do conceito marxista de classe trabalhadora. Essa noção abrangente incorpora todos aqueles que vendem a sua força de trabalho em troca de salário, não importando se pertencem ao setor industrial ou setor de serviços. Podem ser trabalhadores temporários, autônomos, contratados por empresas terceiras ou sem relação contratual, além dos que estão desempregados. Não incluem, porém, os altos funcionários que recebem rendimentos elevados, cuja função é controlar o processo de trabalho, valorizar e reproduzir o capital. A atualização do conceito de classe trabalhadora expressa as mudanças ocorridas no mundo do trabalho.

A constituição de uma classe depende dos indivíduos formarem uma consciência da singularidade e dos interesses de sua classe, além da dimensão do poder, que permite a ação. Não se cria uma classe só porque os indivíduos trabalham na mesma empresa e, sim, quando a similitude de seus interesses cria neles uma ligação racional e uma organização política. A consciência de unidade de classe, ou seja, uma vontade de ação comum é requisito para que os indivíduos se organizem para exercerem influência sobre a outra parte da relação de trabalho, o capital. A existência de uma classe de trabalhadores que negocia com os patrões pressupõe um grau de identidade construído a partir de uma igualdade formal que as estruturas legais não incorporam.

A construção dessa identidade encontra obstáculos em algumas condições presentes no modo flexível que separa e desune os trabalhadores. O trabalho assalariado formal é substituído por vários tipos de relações informais e o trabalho contratado por pequenas empresas que, em alguns casos, não registram seus trabalhadores, além daqueles que estão desempregados. Há ainda a dificuldade de compartilhar interesses e reivindicações a partir da adoção de trabalho terceirizado, fazendo com que os indivíduos que trabalham lado a lado pertençam a empresas

diferentes e tenham contratados direitos e obrigações também diferentes³ (SINGER, 1999).

Essa condição é propiciada pela adoção de políticas neoliberais, que possibilitam às empresas uma maior capacidade de dispor de sua mão-de-obra através da desregulamentação das formas de contrato de trabalho. As práticas que se instalam nas formas flexíveis de contratação acabam por diminuir o grau de importância dada aos direitos do trabalhador e intensificam os níveis de exploração. Os conceitos que até então orientavam o sistema das relações de trabalho ficam aquém das transformações em curso e não servem mais como explicação científica. Os sujeitos desse processo, de um lado, os trabalhadores e, de outro, gestores e empregadores, vivendo essas mudanças, carecem de pesquisas que possam apreender o real e explicá-lo, suprimindo a necessidade de elucidação e construção de um lastro teórico próprio para esse quadro do trabalho na sociedade contemporânea.

Apresentar, portanto, o pagamento da PLR como ganho do trabalhador, ao mesmo tempo em que dele se solicita um novo padrão de trabalho prestado, suscita a indagação e o interesse em desvendar qual é o caráter distintivo, as propriedades e o significado dessa forma de remuneração para as relações de trabalho?

As questões acima podem ser apresentadas para a indústria automobilística instalada no Paraná, que se insere no setor automotivo nacional, especialmente a partir da metade da década de 1990, com a implantação da Renault e da Volkswagen-Audi, na Região Metropolitana de Curitiba (RMC), no município de São José dos Pinhais⁴. A RMC conta também com a fábrica da Volvo, instalada na Cidade Industrial de Curitiba (CIC) desde os anos 1970. As três montadoras adotam em seus sistemas de remuneração, o pagamento da participação nos lucros ou nos resultados aos seus empregados, a partir de negociação com o sindicato local, estabelecendo em cada acordo anual as metas a serem alcançadas, o valor a ser

³ As empresas montadoras transferem suas atividades a empresas terceiras com o objetivo de focalizar suas operações no seu negócio principal, que é montar veículos. É uma estratégia que possibilita transformar os custos fixos em custos variáveis. No Brasil, a terceirização baseia-se na degradação das condições e dos vínculos contratuais de trabalho (DIEESE, 1999).

⁴ A unidade Ayrton Senna da Renault iniciou suas atividades em dezembro de 1998. A Volkswagen-Audi inaugurou a sua planta em forma de "Y" em julho de 1999.

pago e a forma de pagamento, como prevê a legislação. A escolha do setor automobilístico como objeto de estudo decorre da sua configuração paradigmática no modo integrado e flexível de produção, dinâmica e inovadora tanto em sua natureza tecnológica como organizacional, em sua adoção de uma forma de gerir e remunerar o trabalho vinculado a um novo padrão de exigência quanto à qualificação, atitudes pessoais e comportamentais (ARAÚJO; MOTIM; FIRKOWSKI, 2002).

Pesquisar as propriedades dos elementos que compõem a remuneração no sistema de produção flexível atende os desafios gerados pelas inovações organizacionais em seu impacto nas relações entre empresa e sociedade trabalhadora, presentes na realidade da indústria automobilística. A remuneração variável, em sua forma de pagamento de lucros ou resultados aos trabalhadores, é um aspecto significativo das relações de trabalho que precisa ser captado em seu movimento, contradições e condicionamentos históricos.

Considerando o processo em curso, há demanda de estudo que apreenda a essência, ou seja, o que está dissimulado e não é facilmente perceptível no sistema de remuneração por pagamento da PLR, sob novos critérios de comprometimento, profundidade e extensão do trabalho assalariado. Conhecer o sistema de recompensas no interior das relações que se estabelecem entre o capital e o trabalho e no modo como essa remuneração é apresentada ao trabalhador é uma necessidade posta pelos novos modelos de gestão do trabalho. Esses revestem o controle sobre o trabalho de formas administrativas suavizadas que promovem a cooperação num processo de auto-subordinação. O trabalhador, comprometido com a sua necessidade de reprodução social submete-se ao sistema de produção do qual faz parte – dissimulador das formas de coerção e exploração da mais valia relativa – e corresponde à política de pagamento da PLR, intensificando o seu ritmo de trabalho.

O problema objeto desta pesquisa refere-se à apreensão da essência do sistema de remuneração por pagamento da PLR. Quais os mecanismos pelos quais essas relações entre capital e trabalho ocorrem? Quais as conseqüências para as relações entre os trabalhadores no interior do ambiente produtivo?

Essas indagações justificam-se em virtude do contexto e da forma em que as inovações organizacionais, oriundas da produção enxuta e flexível, se instalam no ambiente produtivo. A empresa, ao comunicar as mudanças organizacionais aos empregados, apresenta o pagamento da PLR como um ganho real, como uma troca e, através de programas motivacionais, insta o trabalhador a assumir maior responsabilidade e comprometimento. Esse padrão de comportamento proposto pela empresa convoca o trabalhador a sair do seu papel tradicional de vendedor de sua força de trabalho para pensar e agir como se fosse ele, o capitalista. O ambiente criado pelo modo flexível de acumulação condiciona o trabalhador – ator social mais frágil na relação de trabalho – a assimilar as mudanças constantes que lhe são apresentadas, impondo um modo de trabalhar capaz de acompanhar o compasso rítmico do avanço tecnológico e organizacional.

O trabalhador encontra-se entre o desafio de adaptar-se para atender as solicitações propostas pelo modo flexível de acumulação e a possibilidade de ser descartado do mercado de trabalho. Faz sua “escolha” de manter-se em seu posto de trabalho sob efeito das forças que o pressionam. O trabalhador, enquanto ser humano, comprime-se entre forças opostas e contraditórias: suas necessidades individuais e as exigências impostas pelo capital. Como indivíduo, deseja dar conta da sua reprodução física, realização pessoal, reconhecimento social, entre outras necessidades. Deseja também, como indivíduo comum da sociedade, desfrutar dos produtos do capitalismo. O capital exige o seu trabalho em maior intensidade, esforço contínuo em qualificação, comprometimento com os resultados produtivos.

A investigação do pagamento da PLR na indústria automobilística no Paraná e o sistema de recompensas em relação às formas de gestão do trabalho e seus padrões de exigência – objeto do estudo – propõe-se captar e explicar as relações remuneradas que se estabelecem no ambiente de produção. Esse empreendimento inicia com a contextualização do sistema de remuneração em relação aos modelos de gestão na produção fordista e flexível; na seqüência, analisa a origem e o mecanismo do pagamento da PLR na indústria automotiva; para então avaliar o padrão de exigência com relação às competências do trabalhador e à intensificação do trabalho prestado.

1.4 A apreensão da realidade social

Para explicar o problema sociológico desta pesquisa faz-se necessário ter como suporte a metodologia das Ciências Sociais, que procura desvendar a ação humana não só pela sua forma aparente, uma vez que a forma e a visibilidade dos fenômenos sociais ocultam significações, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores humanos, que atuam em conjunto.

A sociologia compreensiva de Max Weber (1991) propõe a subjetividade como fundante do sentido da ação social, preocupando-se em explicar as sinuosidades das relações sociais que podem ser apreendidas através do que é vivido no cotidiano e do senso comum. Entretanto, para que se consiga uma aproximação mais cabal da realidade, precisa-se ultrapassar dois obstáculos que se interpõem na pesquisa social: as peculiaridades do seu objeto e a identificação entre esse e o sujeito. O objeto das ciências sociais – o homem por excelência – é histórico, transitório, pertence a uma época e local específicos, com suas instituições, visão do mundo e ideologia próprios e em constante transformação. Entre o sujeito e o objeto de estudo há uma inevitável identidade porque o cientista investiga seres humanos, que têm um substrato comum, ainda que se trate de cultura, classe social ou faixa etária diferentes.

A constatação dessa especificidade da ciência social não visa justificar o empirismo e a aceitação da versão pessoal do pesquisador sobre os fatos como verdade; é antes um alerta para buscar formas de “reduzir incursão excessiva dos juízos de valor na pesquisa” (MINAYO, 2000, p. 22). O uso de instrumental teórico e metodológico, além de constante crítica sobre as condições de construção mental do objeto, bem como compreensão do próprio pesquisador – a vigilância epistemológica, conforme Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1999, p. 11) – é condição de pesquisa e pode ser definida como um processo de objetivação do conhecimento. A esse respeito, Minayo (2000, p. 36) realça a necessidade de reconhecer o sujeito de estudo em sua condição social determinada, com suas crenças, valores e significados, lembrando que o objeto das ciências sociais é “complexo, contraditório, inacabado e em permanente transformação”.

A pesquisa trabalha na ausência de consenso sobre os conceitos e reflete posições frente à realidade, momentos de desenvolvimento da dinâmica social, preocupações e interesses de classes de determinados grupos. Essa constatação implica em considerar que, se a objetividade não é realizável, é possível a objetivação metodológica para se ultrapassar a percepção do senso comum sobre o real, colocando fora do terreno do aceitável a observação isenta de teoria. Logo, a teoria é o farol, a orientação necessária à investigação (ALEXANDER, 1999; GOLDMANN, 1972).

A metodologia faz parte da visão do mundo veiculada na teoria, incluindo as concepções e o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade, enquanto cuidado metódico do trabalho. Portanto, a teoria disciplina a observação, a interpretação e a argumentação da pesquisa. A capacidade criadora e a experiência do pesquisador traduzem a qualidade pessoal do trabalho científico, imprimindo a sua marca em termos de percepção das questões específicas da realidade objetiva.

Ao estabelecer as regras do método para o estudo dos fatos sociais, Durkheim (1966) propõe um conhecimento objetivo, neutro, livre de juízos de valor e de implicações político-sociais. Para o positivismo sociológico, a realidade deve ser estudada pelos seus aspectos materiais que são percebidos pelos sentidos, podendo ser usado, para seu estudo, o mesmo fundamento lógico e metodológico das ciências naturais. Essa visão de neutralidade do pesquisador, entretanto, recebe atenção de Goldmann (1972, p. 29), que questiona a possibilidade epistemológica apresentada por Durkheim (1966, p. 396) de “estudar os fatos sociais como coisas” e enfatiza a dificuldade que se apresenta a esse grau de objetividade, porque o pesquisador aborda muitas vezes, nas ciências humanas, os fatos como categorias e pré-noções implícitas e, não, conscientes. A condução deste estudo está consciente de que não se pode evitar completamente a identificação entre o investigador e seu objeto; porém é, exatamente a partir dessa consciência, que se mantém em constante atenção para a cientificidade da pesquisa.

Explicar um fenômeno social de relevância como é a remuneração de um sistema produtivo não pode ser realizado de forma reduzida ou parcial; sua análise será mais ampla apropriando-se das correlações entre os elementos objetivos e subjetivos do objeto. A investigação tem como pressuposto a interdependência e a

inseparabilidade entre os aspectos quantificáveis e a vivência significativa da realidade concreta. Nesse sentido, a dialética marxista busca abrangência em uma perspectiva histórica e articula as relações entre o indivíduo e a sociedade, as idéias e a base material, a realidade e sua compreensão pela ciência. Goldmann (1972, p. 23) enfatiza o sujeito histórico e a luta de classes ao explicar: “O que os homens procuram na história são as transformações do sujeito da ação no relacionamento dialético homem mundo, são as transformações da sociedade humana.” Por isso, estudar a história é buscar a compreensão das ações dos homens, os objetivos que perseguiram, a significação que para eles têm seus comportamentos e suas ações, como é o caso da implantação da PLR.

A forma de remunerar a força de trabalho mediante um pagamento extra vinculado a metas é historicamente construída, em correlação ao modo de produção e às necessidades hegemônicas do capital. Os relatos esporádicos de PLR mostram que a idéia está presente na sociedade, pelo menos documentada, desde o século XVIII, porém sem condições sociais, econômicas e jurídicas para que se estabeleça. As transformações no mundo do trabalho, registradas nas últimas três décadas do século XX, compõem o cenário em que atuam a empresa moderna que paga PLR e o tipo de trabalhador que corresponde a essa remuneração.

O conceito de modo de produção é associado ao conceito de formação social por Marx (1975), que se refere às dimensões dinâmicas das relações concretas numa dada sociedade. Sua tese fundamental é de que não há idéias, nem instituições e nem categorias estáticas. Diferentemente dos positivistas que buscavam as leis da estrutura social para conservá-las, a lógica dialética introduz na compreensão da realidade, o princípio do conflito e da contradição como algo permanente e que explica a transformação. A segunda tese fundamental da dialética é o conceito de totalidade e ligação indissolúvel entre a história dos fatos econômicos e sociais e a história das idéias, buscando reter a explicação do particular em seu vínculo ao geral.

As relações de produção não se preservam de forma invariável. Modificam sua forma ao mesmo tempo em que conservam o que lhes é inerente, a exploração da força de trabalho pelo capital, marcada pelo princípio da contraposição entre as partes ao defender interesses divergentes. A PLR representa uma parte dessas

transformações no campo da remuneração em que se mantém a exploração e o controle da força de trabalho, revestido de um atrativo, um bônus anual, que convida o trabalhador a funcionar em sintonia com o interesse capitalista. A ação do trabalhador direcionada a objetivos contrários ao que deseja como indivíduo é relatado neste estudo. O indivíduo relega suas necessidades de descanso adequado, cuidado com sua saúde, tempo para desenvolver atividades de interesse próprio ou familiar, para atender as pressões impostas pelo trabalho e com isso fortalece o poder econômico da instituição que o oprime. Sugere meios de aprimorar a produtividade nas equipes e contribui para reduzir o número de postos de trabalho, que o ameaça com o desemprego.

Apreender essas correlações é um esforço realizado com o suporte das diversas abordagens que dominam a pesquisa em ciência social e parte do princípio de que nenhuma linha de pensamento tem o monopólio da compreensão da realidade. Reconhece a importância de considerar as ferramentas conceituais ou técnicas que dêem força à verificação experimental. Portanto, buscou-se a harmonia entre a disposição em percorrer as vias possíveis para a compreensão dos significados de um fenômeno social e a vigilância metodológica para se atingir a cientificidade. Porém, é sobre a metodologia dialético-histórica que recai a escolha para nortear a pesquisa, pela sua característica de abrangência necessária ao estudo do fenômeno social: capaz de abarcar o todo e suas partes, as relações sociais e sua base material, privilegiar o conflito e a contradição, a articulação dessas dimensões e considerar o desenvolvimento histórico. Assim, se apresenta a remuneração variável na moderna indústria automotiva, objetivada na forma da PLR.

1.5 O processo de investigação ou de como conhecer a realidade social

A escolha do problema da pesquisa reflete a inquietude desta pesquisadora frente ao que percebe nos modelos inovadores de gestão que se apresentam para a organização do trabalho no sistema de produção industrial

flexível contemporânea. O interesse pelo tema conduziu à pesquisa bibliográfica e à objetivação para disciplinar o trabalho, cercando as manifestações do problema, um instrumento relativamente novo de pagamento da força de trabalho.

O pesquisador faz um recorte da realidade social a ser estudada e esse processo é marcado por dificuldades intrínsecas, como é explicado por Demo (1981, p.19): “Trata-se de um esforço, porque não o conseguimos realizar de maneira plena, mas é essencial conservarmos esta meta, para não fazermos do objeto construído, um objeto inventado”, acrescentando que “devemos aceitar a existência de noções prévias, mesmo indistintas e ideológicas, porque ninguém coloca uma pergunta se nada sabe da resposta.” O objeto é, portanto, construído sob o ponto de vista do sujeito e este é o motivo pelo qual há tantas concepções diversas da realidade. O sujeito é incapaz de apenas descrever, retratar o objeto como uma câmara fotográfica o faz.

Partindo da premissa de que o processo de construção do conhecimento lida com o limite de nossa capacidade de explicitação das condições da remuneração variável, no caso em terreno onde não há consenso nem ponto de chegada, propõe-se aqui compreender essa contrapartida oferecida ao trabalhador, através da cuidadosa vigilância metodológica tanto para a coleta, como para a análise dos dados.

A metodologia da pesquisa foi escolhida a partir de referenciais teóricos e conceituais que se refletem na seleção dos fatos a serem coletados e no modo como foram recolhidos. O trabalho de campo é valorizado por permitir confrontar a dúvida formulada diretamente com o objeto de pesquisa, que tem o poder de confirmá-lo ou contradizê-lo, produzindo uma “sociologia palpável”, na expressão de Minayo (2000, p.106), aquela que mostra os homens engajados no seu devir histórico e instalados em seu espaço geográfico concreto. Há um sentido de transformação social posto nesta proposta metodológica.

As questões levantadas na pesquisa sobre o pagamento da PLR na indústria automobilística no Paraná e o sistema de recompensas em relação às formas de gestão do trabalho e seus padrões de exigências foram investigadas mediante a realização de entrevistas com os trabalhadores de chão de fábrica, dirigentes de empresas de variados níveis gerenciais, administrativos e dirigentes

sindicais. A partir daí, os depoimentos foram colocados num contexto de classe, a filiações diferenciadas, tendo em vista que cada ator social informa uma subcultura que lhe é específica e tem relações diferenciadas com a cultura dominante na empresa.

A entrevista recolhe fatos objetivos, sob a forma de dados morfológicos da realidade e, também, elementos subjetivos, que se expressam em atitudes, valores e opiniões, obtidos com a explicitação das idéias dos atores sociais envolvidos. Para Minayo (2000, p. 110), a entrevista é um instrumento privilegiado de coleta de informação porque a fala possui o atributo de ser “reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos, sendo ela mesma um deles”, tendo “a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio econômicas e culturais específicas.” Ao descrever as situações de trabalho, por exemplo, os entrevistados assumem posições a respeito de procedimentos da empresa ou de membros do seu grupo específico de trabalho, revelando o conjunto de valores e normas que traz consigo. São descobertas importantes para o pesquisador, uma vez que denunciam a relação entre o indivíduo e o grupo, muitas vezes dissimuladas.

Outro aspecto relevante a considerar nessa interação é a dificuldade do pesquisador em penetrar no mundo da fábrica, em que os atores vivem a realidade grupal. Quando se trata de uma relação inerente às relações de trabalho próprias da produção flexível, cada entrevista expressa a luz e a sombra dessa realidade, sendo incorporada ao seu contexto e complementada pela observação, “com base na idéia de que o ser humano não fala apenas com as palavras, mas também com o seu corpo” (FEYEREISEN e DE LANNOY, 1994, p. 17).

Observa-se uma preferência dos entrevistados em descrever as questões amenas do trabalho, que expressam coerência com o seu sistema de valores e que confirmam a sua importância no grupo ao qual pertencem. É o momento em que se estendem em relatar detalhes ou entram espontaneamente nos assuntos, antecipando-se ao roteiro da entrevista. Ao passo que as situações que envolvem as ambigüidades, contradições ou a admissão de sofrimento ou raiva, no trabalho, são desviadas. Conseguem entrar no assunto falando sobre os outros, como os colegas pensam ou sentem, para depois acrescentar que, como todos os outros, ele também

pensa assim. Fica mais fácil, talvez, porque se sentem justificados e amparados na companhia das pessoas que descrevem. Porém, quando conseguem entrar nesses temas que, aparentemente, são mais dolorosos, acompanham a fala com um suspiro profundo, por exemplo, ou com expressão no olhar que complementa o entendimento do que está sendo relatado. Nesses momentos, é a observação cuidadosa das contradições entre os gestos e a fala que são reveladoras, orientando o entrevistador a formular outras perguntas, como que contornando o tema proposto até que, gradualmente, possa obter os dados que necessita. Os gestos e posturas ampliam a compreensão da emoção do interlocutor e quando esses e as palavras se contradizem, a tendência é considerar na interpretação da mensagem, os indícios não verbais. A hipótese explicativa para essa tendência é de que o ser humano, quando tenta mentir, acaba sendo traído pelo corpo, uma vez que “os movimentos corporais seriam menos rigorosamente controlados, do que a escolha das palavras ou da aparência do rosto – e poderiam, portanto, revelar uma verdade dissimulada”, afirmam Feyereisen e De Lannoy (1994, p. 38)

Portanto, além da fala mais ou menos dirigida, foram captadas as relações, as práticas, gestos, cumplicidades e a fala informal sobre o cotidiano dos trabalhadores. A comunicação verbal, inseparável de outras formas de comunicação, reflete os conflitos e contradições próprias do sistema de dominação, onde a resistência está dialeticamente relacionada com a submissão. Foi utilizado um roteiro como baliza para o entrevistador, onde as perguntas visam abrir o campo de explanação do entrevistado ou aprofundar o nível de informações ou opiniões, possibilitando um contato mais próximo entre o entrevistador e o entrevistado, o que permite a exploração de suas representações, crenças e valores. O objetivo é produzir um material com maior grau de profundidade em relação ao questionário, por atingir regiões inacessíveis à simples técnica da pergunta e resposta.

O estudo foi enriquecido com a observação e análise dos processos produtivos e sistemas de gestão mediante visitas às instalações das empresas, análise de gravações, documentos, relatórios, demonstrações financeiras, manuais de instrução, acordos celebrados com o sindicato e legislação vigente, que favoreceram a compreensão sobre o comportamento dos grupos e dos indivíduos envolvidos naquele trabalho e situações de produção enxuta.

O enfoque adotado é o da pesquisa qualitativa que possibilita o estudo do problema dentro do seu contexto histórico-espacial, sob o ponto de vista dos trabalhadores, enquanto participantes do processo em análise. Triviños (1992) enfatiza a pesquisa qualitativa como adequada a um objeto de estudo que se pretende analisar de forma profunda, pois favorece a compreensão da dinâmica do fenômeno, sendo útil à consideração dos dados e obter uma imagem mais próxima da complexidade das situações.

O tratamento dos dados foi embasado pela análise dialética pela sua capacidade de apreender a realidade social em sua totalidade, marcada por relações desiguais mediadas por um sistema de comunicação sistematicamente perturbado. A crítica dialético-marxista enfatiza a diferença, o contraste e a ruptura de sentido; acompanha as transformações dessas relações. Os instrumentos teóricos concebidos por Marx (1975) sobre o modo de produção do regime capitalista denunciam o mecanismo de acumulação pela exploração da “mais valia absoluta e relativa”, bem como dos decorrentes antagonismos e conflitos entre as classes sociais fundamentais.

Escolher tal referencial diz respeito à percepção do atual sistema de acumulação flexível como ainda fiel às proposições básicas do capitalismo desenvolvidas por Marx e, recentemente, analisadas por autores como Harvey (1993), para quem o modo de produção capitalista: a) é orientado para o crescimento; b) apoia-se na exploração do trabalho numa relação de classe entre capital e trabalho; c) e impele os capitalistas a inovações em sua busca de lucro. Essas três condições necessárias ao modo de produção capitalista são inerentes ao sistema, contraditórias e geradoras de crises. É afastado, em sua apreciação, um crescimento do modo de produção capitalista equilibrado e sem problemas (MARX, 1975).

A acumulação flexível reproduz a mais-valia absoluta apoiada na extensão da jornada de trabalho e, sobretudo, a mais-valia relativa caracterizada pela mudança organizacional e tecnológica, mais propensa à geração de lucros com redução de custos. O desenvolvimento de novas tecnologias cria excedentes de força de trabalho, que modificam as relações de troca entre capitalistas e assalariados, em detrimento dos trabalhadores (HARVEY, 1993).

Tais mudanças ocorridas no modo de produção colocam para os modelos de gestão do trabalho, o desafio de desenvolver sistemas compatíveis, como a remuneração que objetiva motivar os trabalhadores a disponibilizar o seu potencial criativo para o aumento da produtividade. O modelo de recompensas é projetado sob medida, contemplando cada situação do momento produtivo, para convencer e moldar o trabalhador a adotar as atitudes necessárias à flexibilidade exigida.

A expansão do modo de acumulação flexível no Brasil dá-se em uma conjuntura de globalização em decorrência de fenômenos sociais, econômicos e políticos que a alimentam. As crises e as alternativas encontradas por países da Europa, Estados Unidos ou até mesmo do Japão produzem tendências que interagem, transformando o modo de produzir e as relações sociais estabelecidas e, em particular, a produção automobilística da RMC, objeto deste estudo. O próximo capítulo discute esse contexto global e sua repercussão no sistema produtivo local/nacional, cujos modelos de gestão introduzem o pagamento da PLR.

2 A FLEXIBILIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO E O PAGAMENTO DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

2.1 O Brasil no mercado mundial

A inserção do Brasil na economia global deu-se de forma mais intensa, a partir da abertura comercial no início da década de 1990 e colocou para as empresas nacionais, a necessidade de reestruturar o seu modo produtivo no que diz respeito à tecnologia e à gestão do trabalho. Por decorrência, é afetada a forma de remuneração do trabalhador, senão de modo abrangente e homogêneo, mas como parte das inovações organizacionais adotadas em setores e empresas de ponta de diversas cadeias produtivas.

Os anos de política de protecionismo econômico mantidos até o início dos anos 1990 - quando vigorava a reserva de mercado pelo regime de substituição de importações - conferiram certa acomodação à administração das empresas, já que a competição ficava restrita ao mercado interno. A conseqüência dessa política para o desenvolvimento do parque industrial brasileiro é uma defasagem tecnológica em processos automatizados, que se torna nitidamente visível no momento em que passa a competir com os países mais desenvolvidos, após a abertura do mercado. Trata-se de uma mudança de paradigma na produção: a necessidade de produzir com altos padrões de qualidade e custos reduzidos, pelo menos próximos aos níveis alcançados no mercado mundial, com vistas a atender uma demanda flutuante, que exige integração de diferentes níveis e instâncias econômicas.

Essa troca de paradigma produtivo impele as empresas a reestruturarem seus processos de produção e trabalho, integrando inovações tecnológicas e organizacionais e apostando na redução das estruturas do tipo fordista, chegando à chamada produção enxuta⁵. Faz-se, porém, necessário considerar que a

⁵ A produção enxuta opera com número reduzido de empregados. Esses são participativos na implantação de melhoria no processo produtivo, trabalham em polivalência, com foco na qualidade. A produção enxuta concentra-se na produção do que é considerado objetivo fim da empresa,

reestruturação produtiva não ocorre de modo uniforme; é pontual e limitada às empresas-líder de mercado em diferentes setores e que possuem capacidade para arcar com os altos custos de investimento em tecnologia. Não obstante, a indústria brasileira, até o final do século XX, tenha ainda um nível incipiente de tecnologia de automação na produção, está posto o desafio de modernizar-se para acompanhar um processo de reestruturação que se encontra em andamento internacionalmente.

A reestruturação produtiva tem seu início no cenário mundial desde os anos 1970 como resposta capitalista à crise do capital. Harvey (1993), ao analisar a passagem do fordismo a outro regime produtivo, que passa a chamar de acumulação flexível⁶, descreve os indícios de problemas naquela forma de produção, que evidenciam a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo.⁷

2.2 Do fordismo ao toyotismo na indústria automobilística

A expansão do processo produtivo fordista, na primeira metade do século XX, por toda a indústria automobilística dos EUA e para os principais países

contratando de outras empresas os serviços e partes não essenciais da produção. Foi chamada de produção enxuta a maneira de organizar o processo produtivo da Toyota japonesa, pelo Engº Ohno, após a segunda guerra mundial (WOMACK; JONES; ROOS, 1992, p. 44-53).

⁶ HARVEY (1993, p. 140) caracteriza como acumulação flexível o cenário decorrente da crise do modelo fordista que se constitui no padrão hegemônico de acumulação capitalista. A acumulação flexível, segundo o autor, “é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo” e diz que “ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo.”

⁷ Fordismo: Modelo de produção desenvolvido pelo engenheiro Henry Ford, que não só funda a Companhia Ford Motor, em 1903, como também desenvolve técnicas de produção que otimizam os processos industriais da linha de produção. Ford impulsiona o ciclo de produção e consumo ao decidir pagar mais do dobro do salário médio da época, US\$ 5/dia, a seus operários. Defende a tese de que o ciclo de produção começa no consumidor, devendo um carro ser desenhado para satisfazer as necessidades do maior número possível de compradores. Em 1925 as linhas de montagem da Ford produzem um carro a cada 15 segundos (WOMACK; JONES; ROOS, 1992). *Keynesianismo*: Conjunto de doutrinas econômicas que estabelecem os princípios da macroeconomia e da presença do Estado como agente regulador da economia. Defende, além disso, o ponto de vista de que o estímulo consciente da produção de bens de capital e o encorajamento do consumo contribuem para a manutenção do equilíbrio econômico (HARVEY, 1993).

capitalistas, sustentados por um Estado regulador, keynesiano, ofereceu a ilusão de que o sistema de metabolismo social do capital poderia ser mantido permanentemente, baseado em um compromisso estabelecido entre capital e o trabalho mediado pelo Estado. Esse “compromisso” se desfez perante a queda da lucratividade e da produtividade, a recessão de 1973 e o choque do petróleo. A partir daí, ocorre uma onda de industrialização fordista em ambientes inteiramente novos, onde a produção industrial pode obter vantagem competitiva através um contrato social de trabalho “fracamente respeitado ou inexistente” (HARVEY, 1993, p. 135-162).

O autor ressalta que, na superfície dessas dificuldades, está a questão da rigidez, a qual permeia todo o regime de produção fordista, envolvendo os investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo na produção em massa, que impedem a flexibilidade de planejamento e presumem mercados de consumo estáveis. A alocação e o contrato do trabalho também são revestidos de uma rigidez sustentada pelo compromisso do Estado com a seguridade social e os direitos de pensão. Existe uma regulação formal e de fato para manter fábricas imensas, produzindo em série para um consumo de massa.

Ao longo da maior parte do século XX, o binômio taylorismo/fordismo é a expressão dominante do padrão produtivo na indústria automobilística. Sua lógica é a produção em massa de mercadorias, estruturada a partir de uma programação rígida das diferentes tarefas, dando o ritmo e o tempo necessários para a realização de cada uma delas no chão de fábrica. A alocação da matéria prima e insumos necessários para a fabricação é realizada internamente, recorrendo-se secundariamente ao fornecimento externo de outras empresas.

A associação da produção em série fordista com os princípios da administração do taylorismo⁸ caracteriza-se por uma separação pontual entre a elaboração e a execução, ficando a dimensão intelectual da organização do trabalho restrita aos quadros da gerência científica, ao passo que a atividade do trabalho operário reduz-se a uma ação mecânica e repetitiva (ANTUNES, 2001. p. 35-45).

⁸ Segundo Os Princípios da Administração Científica, de F. W. Taylor, publicado em 1911, a produtividade do trabalho pode ser aumentada através da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização de tarefas de trabalho fragmentadas segundo padrões rigorosos de tempo e estudo do movimento (SLACK et al., 1997, p.292).

No momento em que esse modo de acumulação capitalista dá sinais de esgotamento, com a crise do petróleo e no seu ápice, em 1973, não conseguindo assegurar a manutenção da produtividade e lucratividade, o capital encontra como resposta um modo de acumulação voltado para a flexibilidade, marcado por características opostas à rigidez do fordismo. A flexibilidade que permeia os processos de trabalho, os mercados de trabalho, os produtos e padrões de consumo possibilita o aumento da produtividade, a capacidade de produzir com abundância ou lucratividade, ou seja, obter a melhor relação entre volume produzido e recursos consumidos (HARVEY, 1993).

A produtividade refere-se à relação direta entre o volume produzido e os recursos necessários para a execução desse mesmo volume. Esse princípio é percebido por Marx (1975, p. 53), ao afirmar que a produtividade “define o grau de eficácia da atividade produtiva, adequada a certo fim, em dado espaço de tempo”. O incremento da produtividade é sempre o alvo da empresa capitalista por possibilitar aumentar o volume produzido num mesmo número de horas de trabalho; otimizar criteriosamente o uso de recursos materiais, força de trabalho, máquinas e equipamentos, para reduzir custos de produção, tornando possível gerar quantidades maiores de produtos com o mesmo dispêndio de insumos de produção.

No setor automobilístico, a produtividade pode ser medida pelo número de horas requeridas para a montagem de um veículo. A título de exemplo, a defasagem tecnológica do parque industrial do Brasil, inaugurado na década de 1950, mencionada no início deste capítulo, manifesta-se pela baixa produtividade, conforme Castro (1995, p. 32). As montadoras brasileiras possuíam a mais baixa produtividade do mundo, ao final dos anos 1980, requerendo em média 48,1 horas para as atividades típicas de montagem de um carro padrão, contra 45,7 do México, 30,3 da Coreia e 16,8 das plantas industriais no Japão.

O ganho em produtividade foi sendo adquirido com a implantação de novas fábricas com um desenho industrial enxuto. Essas, porém, criaram um número substancialmente pequeno de empregos se comparado àquele alocado nas plantas antigas, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Produtividade na Indústria automobilística no período 1990 - 2004 – Brasil.

Ano	Emprego	Produção (unidades)	Produtividade (produção/emprego)
1977	130.298	921.193	7,07
1982	124.982	859.270	6,88
1987	141.408	920.071	6,51
1992	119.292	1.073.861	9,00
1997	115.349	2.069.703	17,94
2002	91.533	1.791.530	19,57

Fonte: ANFAVEA, 2005

Elaboração da Autora

Os baixos índices de produtividade obtidos até o início da década de 1990, levaram as empresas a reverem seus processos produtivos, acompanhando o capitalismo ocidental da Europa e EUA em busca da melhor relação entre volume produzido e recursos consumidos. O aumento gradual em produtividade obtido com a reestruturação, atingindo 19,57 unidades produzidas por empregado em 2002, expressa o esforço do setor em avançar em tecnologia poupadora de força de trabalho. Inspiram-se no modelo de produção adotado na fábrica Toyota, tendo em vista que esse responde favoravelmente à crise financeira japonesa do pós-guerra, além de ter emigrado para os EUA. O toyotismo, sob o paradigma da flexibilidade, caracteriza-se como um regime de produção ajustado à demanda, fundamenta-se no trabalho em equipe e flexível e possibilita ao trabalhador operar simultaneamente várias máquinas (HARVEY, 1993; ANTUNES, 2001).

Os resultados obtidos na Toyota despertam a atenção do setor automobilístico não só dos EUA e Europa, mas, posteriormente, na América Latina, onde analisam e copiam os diversos elementos peculiares que caracterizam as formas de gestão do modelo de produção japonês. Passam a estudá-los como passíveis de reprodução, considerando que constituem um conjunto mais ou menos organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos, capazes de inspirar as determinações daqueles que direcionam as empresas. Como moldes, ajudam a compreender e agir sobre a realidade; estruturam a maneira de pensar sobre

determinada realidade, tornando-a de tal maneira familiar e conhecida que os agentes envolvidos trabalham-na com agilidade e naturalidade. As condições ambientais gerais e locais podem ser diversas e peculiares, porém sempre em referência ao padrão adotado.

Dessa forma, o toyotismo, da mesma maneira como ocorreu no início do século XX com o fordismo, transforma-se em referência paradigmática para a administração da produção ao disseminar seus modelos de gestão em outros setores da economia. O destaque alcançado por esse modelo de produção explica-se pelo seu conjunto de características com o objetivo de aumentar a produtividade, que se torna palpável ao poder ser mensurada e representada matematicamente: $\text{produtividade} = (a) / (b)$, onde (a) representa o volume produzido e (b) os respectivos recursos consumidos. Para aumentar a produtividade deve-se atuar no aumento de (a) e, ao mesmo tempo, manter (b) constante, o que significa aumentar o volume produzido sem aumentar o consumo dos recursos necessários para a sua execução, ou então, manter (a) e diminuir (b), equivalendo ao volume produzido com consumo menor de recursos.

A produtividade pode ser expressa em diversas unidades de medida: a relação entre horas despendidas pela força de trabalho e a quantidade de produtos produzida; ou a quantidade de mercadorias produzida por horas-máquina ou pelo valor monetário dessas máquinas. Tais unidades de medida para promover o aumento da produtividade fazem parte do conjunto de indicadores intimamente relacionados à remuneração dos trabalhadores. É a lógica da remuneração do modelo de produção flexível introduzido no Brasil, presente nas montadoras do setor automobilístico da Região Metropolitana de Curitiba.

Assim, todo o modo de organizar o trabalho está voltado para o aumento da produtividade e resulta da melhor utilização de todos os insumos, desde a força de trabalho até os processos e tecnologia adotados. Opera com foco no melhor aproveitamento possível do tempo de produção, segundo o princípio *just in time (JIT)*, que é o sistema de atendimento à demanda que visa rapidez e redução de estoque da empresa. O sistema pode ser *just in time* externo, isto é, incluir a relação da empresa com seus fornecedores e consumidores; ou *just in time* interno e incluir os departamentos e setores que compõem uma mesma empresa. Além do *just in*

time, utiliza-se estoques mínimos através de senhas de comando para reposição de peças de estoques, denominado sistema *kanban*⁹, desenvolvido na Toyota em 1948 e adotado pelas demais empresas japonesas nos anos 1960 e que atrai o interesse das empresas automobilísticas do ocidente em copiar o modelo japonês (CASTELLS, 1999, p. 187).

A utilização do estoque zero e do estoque mínimo faz parte da versão do *JIT* e do *kanban* praticada na Volkswagen-Audi para o fornecimento dos diversos componentes para a montagem de um veículo. Um trabalhador da Volkswagen-Audi explica que “é tudo uma questão de custo. A grande brincadeira da indústria automobilística é redução de custo.” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 9 Analista de logística, fev. 2005). Segundo o entrevistado, “existe um estoque de segurança de três a cinco dias para algumas peças, que funciona no sistema *kanban*. No *JIT* é estoque zero. O estoque é o teu circulante de fábrica. O banco chegou no carro, tem os pontos de montagem, ele já dá baixa, já é vendido e ele já está na mão do cliente, da concessionária. Então, você não tem custo de estoque.”

Como a forma de abastecimento da linha realizada diretamente pelo fornecedor externo – denominado internamente na Volkswagen-Audi de *JIT* e descrito pelo entrevistado – não cobre 100% dos componentes utilizados, parte do abastecimento ocorre com algum estoque, conforme versão do sistema *kanban* utilizada pela montadora. Segundo o analista de logística, “no *Kanban* temos fornecedores que a gente tem estoque em casa e, na linha, a gente vai colocando caixas lá e quando vai zerando a gente vai colocando mais caixas e baixando do estoque”.

O uso de suprimento de peças e componentes entregues diretamente pelo fornecedor na linha da montagem reduz o custo com estoque, como foi demonstrado pelo depoimento do trabalhador. Isso é possível porque, conforme Womack, Jones e

⁹ A palavra japonesa *kanban* significa cartão ou sinal. Segundo Slack et al (1997, p. 486), o controle *kanban* é um método de operacionalizar o sistema de planejamento e controle puxado, ou seja, orientado pela demanda. Utiliza-se um cartão ou outro método para avisar ao próximo estágio da linha de produção que material deve ser enviado. É um sistema que atua como uma correia invisível que controla a transferência de um estágio para outro da operação. O recebimento de um *kanban* dispara o transporte, a produção ou o fornecimento de uma unidade ou de um conjunto de unidades.

Ross (1992) descrevem, a montagem de um veículo representa um percentual pequeno do seu processo de fabricação total; apenas cerca de 15%. A fábrica flexível, de forma oposta ao fordismo, concentra-se na montagem, contratando com outras empresas, o fornecimento dos itens que vai utilizar. Ao longo da cadeia produtiva, pulverizam-se os gastos e concentram-se os ganhos.

Ford inicia sua fábrica em 1903 como montador. Adquire os motores, chassis e demais itens de outras fábricas para montar o veículo completo, mas até 1915 incorpora a produção de todos os componentes que vai utilizar. Segundo a visão de Ford, que está adiante dos seus fornecedores com relação à técnica de produção, fazer tudo internamente representa menores custos. Prefere, então, eliminar o fornecimento externo e produzir desde a matéria-prima até o veículo acabado, a chamada integração vertical. Desenvolve uma fundição de aço, fábrica de vidros, corte de metais e centraliza todas as decisões. A sua empresa é vertical no sentido de produzir todos os insumos de que necessita para a montagem de um veículo, mas também é vertical, no sentido hierárquico de comando das operações no processo produtivo, isto é, dispõe de uma hierarquia piramidal com muitos níveis gerenciais.

Para o fordismo, uma empresa era referência pelo grande número de empregados e por deter a sua estrutura de produção, desde os insumos até o processo de comercialização, verticalizada. O modelo flexível da Toyota, ao contrário, só mantém em seus quadros os trabalhadores envolvidos na atividade fim da empresa; os processos que não constituem a atividade principal da empresa são produzidos por outras empresas. Delegar a outras empresas a produção de peças e componentes ou a prestação de serviços passa a ser amplamente utilizado no toyotismo, processo esse denominado terceirização, que chega em alguns casos a entregar às empresas terceiras, cerca de 75% da produção.

Uma empresa passa a ser considerada modelo para o seu setor quando pode produzir com um menor número de empregados e alcançar alta lucratividade. O desafio da direção da empresa em obter lucro em relação ao número de trabalhadores é descrito por um trabalhador, conforme trecho da entrevista a seguir: “Quer dizer, principalmente hoje o CEO [*chief executive office*], os diretores, os presidentes, eles têm que fazer “x” milhões por cabeça. Então, por exemplo, existe

uma concorrência entre as empresas de uma forma geral. Eles medem assim: “você faz quantos milhões com quantas pessoas?” Então, esse é um parâmetro de produção.” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 4 com Analista de Desenvolvimento de Fornecedores, nov. 2005).

Na medida em que o fordismo está ligado à verticalização, o toyotismo se caracteriza pela horizontalização hierárquica e a utilização de ampla rede de fornecimento externo dos componentes necessários à montagem de um veículo, estabelecendo um relacionamento que permite a colaboração entre fornecedor e montadora para reduzir custos e melhorar a qualidade. O sistema de suprimento de componentes organiza os fornecedores em níveis funcionais, correspondendo a diferentes graus de responsabilidade. Os fornecedores de primeiro nível, responsáveis por fabricar partes que irão compor o automóvel, obtêm componentes de outros fornecedores de um segundo nível. Este fornecedor de segundo nível também adquire componentes de fornecedores de um terceiro nível, estabelecendo assim uma rede de fornecedores e, por sua vez, constituem uma cadeia de produção. No toyotismo, o relacionamento de parceria entre montadora e fornecedores chega ao ponto de financiar projetos, transferir tecnologia, compartilhar equipamentos e força de trabalho em momentos de necessidade. A montadora trabalha com um número reduzido de fornecedores, com os quais estabelece relações estáveis, a partir de uma seleção de fornecedores baseada em critérios de qualidade, custo e agilidade em responder à demanda (LEITE, 2003).

Os fornecedores de primeiro nível participam com a montadora no desenvolvimento de novos produtos e compartilham com outros fornecedores idéias e projetos, para que estes possam adequar-se às especificações, qualidade e prazos de fornecimento. A própria montadora incentiva os fornecedores a colaborar entre si na origem e mais fortemente junto à empresa-mãe. O relacionamento entre montadoras e fornecedores ao longo da cadeia produtiva, assume características próprias em cada país em virtude da história, cultura e relações sociais predominantes na cultura local (LEITE, 2003). A rede de fornecimento no Brasil nem sempre estabelece relações próximas entre os fornecedores de autopeças e a montadora, com comunicações efetivas e sistemas de qualidade que se estendem ao longo da cadeia. Ao invés de parceria e cooperação, o poder econômico e a

detenção de alta tecnologia frente à fragilidade dos fornecedores promovem relação hierárquica de poder que emana da montadora até o final da cadeia. Esse fenômeno é perceptível na gradativa precarização do trabalho em direção à ponta mais frágil da cadeia. Aí não é negociada a PLR, por exemplo.

As montadoras ditam as regras quanto a preços, prazos e qualidade aos fornecedores que competem entre si. A montadora é privilegiada na negociação com os fornecedores e usa sua força política e econômica para pressionar o fornecedor a trabalhar segundo suas regras. Para manter a linha de produção em funcionamento existe o trabalho exaustivo dos analistas de logística para superar as dificuldades de fornecimento a qualquer custo, diante das flutuações de demanda de produção. Um trabalhador dessa área, de uma montadora da RMC, fornece detalhes sobre algumas implicações do abastecimento *just in time*. O seu trabalho consiste em: “abastecer a linha completa. A gente faz a parte de programação de fornecedores de autopeças. O meu trabalho é e-mail, telefone, celular, cobrar. É só trabalho no escritório, eu fico trabalhando no computador e vendo meu sistema e vendo meus fornecedores.” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 9 com Analista de logística, fev. 2005).

O fornecimento *just in time* pode chegar a pontos críticos por falta de uma peça, ameaçando a paralisação da linha de produção. Como o estoque é zero para algumas peças e componentes, se um imprevisto por falha do fornecedor interromper o fluxo de envio das peças, as conseqüências podem acarretar prejuízos com a interrupção da linha de produção. A importância da pontualidade de entrada dos componentes a tempo é evidenciada pelo fato de que até frete aéreo de emergência é recurso viável e preferível, frente aos prejuízos de parar a fábrica por determinado tempo, conforme o relato:

Tem uma empresa que faz nossos aéreos. E tem casos extremamente difíceis que não dava nem pra fretar um avião, você tem que pegar um helicóptero. Tudo uma questão de custo. Às vezes você pagar 7.000 reais pra trazer uma caixinha de borracha, que custa 1.000 reais na nota fiscal, é mais barato pro cara trazer essa caixinha de borracha e pagar 7.000 reais que parar minha linha de produção com uma peça que vai no motor, digamos. Custa 500 o minuto de hora parada. Imagina meia hora? Ou mais, eu não sei, chegou a 700 ou 1.500, eu não sei. É mão de obra perdida, o cara vai ficar parado sem ter o que fazer. E hora parada, tempo é uma coisa que a gente não tem como recuperar. Não existe recuperar tempo, o que você deixou de fazer há um minuto atrás você não vai fazer, você nunca vai recuperar esse minuto. Então, é mais barato pro fornecedor gastar 7.000 reais, 12.000 reais num frete de avião ou helicóptero e fazer ele pousar no matagal ali perto da fábrica do que ele parar a minha linha e esperar o caminhão chegar.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 9 com Analista de Logística, fev. 2005)

São modos de equacionar e conjugar os fluxos e os custos, encontrados pelas montadoras, que repassam uma parcela da sua responsabilidade para as empresas fornecedoras de peças e materiais necessários para o abastecimento da linha. Entretanto, a tecnologia desenvolvida pelos fornecedores ainda é incipiente e esses operam, muitas vezes, no seu limite técnico. Há também a questão econômica inferior do fornecedor, que precisa manter o contrato com a montadora. Como admite o entrevistado, a montadora usa o seu poder para pressioná-los, valendo-se da desigualdade de forças na negociação. É o primado da cultura econômica capitalista. Aproveita-se do medo do fornecedor em perder o contrato com a montadora, observado na continuidade do depoimento do mesmo trabalhador:

Ah, vou ligar pra Compras; vamos ver, então, tenho outros fornecedores! Tudo bem, não quer mandar peça? Tudo bem. Não vai completar o programa? Tranquilo! Tem outro fornecedor aqui, tá louquinho. Fecho um "kit" de compra com ele. Você não entrega mais. Tiramos o negócio teu e outro fornecedor fornece. Não tem problema. Não quer vender? Tá bom. Não quer faturar, cara? Você não quer faturar? Cada peça custa R\$20,00 Não vai querer vender 2 mil peças? Certeza? Semana que vem, você não tem como pagar o teu pessoal, aí, não? A gente joga pesado com os caras.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 9 com Analista de Logística, fev. 2005)

Como fica evidenciado na entrevista, as relações entre montadoras e fornecedores confirmam a constatação de Leite (2003), com relação à assimetria entre as partes que negociam. É possível questionar até que ponto o padrão flexível está ligado à horizontalização, já que os fornecedores são empresas constituídas com autonomia, porém não são de igualdade, as negociações. Uma das características da produção com base no JIT se apóia no suprimento de todos os componentes para a montagem, diretamente na linha, aumentando o rendimento do trabalho. Essa modalidade de fornecimento é importante para alcançar taxas mais elevadas de lucro, reduzir custos e eliminar desperdícios, representados pelo uso inadequado de mão-de-obra, manutenção de estoques, tempos de preparação de máquinas e falta de padronização de métodos.

Como consequência desses procedimentos, as empresas têm condições de reduzir os níveis de estruturas hierárquicas internas e para garantir aumento de produtividade fixam metas de melhoria contínua. O conceito de melhoria contínua foi desenvolvido pelo engenheiro Ohno, que instituiu na indústria Toyota, um horário reservado para a equipe "sugerir em conjunto medidas para melhorar o processo"

produtivo (WOMACK, JONES, ROOS, 1992, p. 47). Trata-se de um aprimoramento permanente, denominado *kaisen* em japonês, introduzido no Brasil, especialmente no setor automotivo, a partir da reestruturação produtiva.

O uso do modelo de gestão japonesa mostrou-se de enorme interesse para o capital ocidental, em crise desde o início dos anos 1970, por sua capacidade de multiplicar a exploração da mais valia que, segundo Marx (1975), refere-se ao “plus”, retido pelo capitalista, resultante da diferença entre o que ele paga ao trabalhador e o valor que ele cobra pela mercadoria produzida por essa força de trabalho. A exploração da mais valia relativa se intensifica no sistema flexível ao promover a auto-subordinação, por transferir a responsabilidade pela produtividade e qualidade para o próprio o trabalhador. É nesse sentido que as metas de produção estabelecidas são compartilhadas e se desenvolve o controle mútuo dentro do time e entre os grupos de trabalho (CAIADO, 2003).

2.3 A reestruturação no Brasil ou a flexibilidade às novas exigências produtivas

No Brasil, o processo de reestruturação produtiva acontece cerca de 15 a 20 anos mais tarde em relação à Europa e EUA, devido à excessiva participação do Estado em políticas de proteções e controle de importações. Segundo Leite (2003), até o final da década de 1970, há continuidade na expansão industrial, assinalada não só pelo aumento da capacidade produtiva de bens de produção e de bens de consumo, como pelo número de empregos no setor industrial. A contratação dessa força de trabalho é através de contrato individual, baseada na legislação trabalhista, em um contexto político nacional marcado pelo autoritarismo. Essa estrutura produtiva entra em decadência nos anos 1980, como consequência de um conjunto de fatores que desencadeia prolongada recessão econômica. A necessidade de equilibrar a balança comercial e o declínio do consumo no mercado interno causam pressão a favor do aumento das exportações, colocando as empresas nacionais diante de um patamar global de competitividade. Há, também, o processo de

redemocratização do país durante os anos 1980 e essa abertura política alimenta a tendência de se trocar os modelos de gestão do trabalho autoritários por formas mais indiretas e suavizadas para assegurar a qualidade e produtividade e competir no mercado internacional.

O plano do governo Collor, iniciado em 1990, com o objetivo de estabilizar a moeda e conter a inflação que se mantém crescente na década de 1980, aprofunda a crise econômica e há retração no mercado interno, restando para as empresas a alternativa de colocar seus produtos no mercado externo sem políticas adequadas de apoio. Nessa conjuntura, alia-se a política de abertura de mercado, que expõe o produto nacional ao mercado globalizado. O enfrentamento dessa concorrência sem as proteções a que estão acostumadas, obriga as empresas a concentrarem esforços em implementação tecnológica avançada para competir em termos internacionais. As empresas são pressionadas a adotar formas de gestão do trabalho mais compatíveis com as necessidades de flexibilização da produção. Essa reação é observada, sobretudo, nos setores mais competitivos como o automobilístico que passa a ser referência para os demais (CARVALHO NETO, 1999; CARDOSO, 2000).

O movimento em direção à flexibilidade na produção das empresas brasileiras orienta o desenvolvimento do padrão organizacional e tecnologicamente mais avançado. Acompanha o modelo japonês, introduzindo técnicas de gestão que privilegiam o trabalho em equipe e buscam o envolvimento dos trabalhadores, cuja produtividade é garantida pela disposição de se produzir, em rodízio de funções e com trabalhadores comprometidos com o atingimento de metas propostas pela empresa. Esse padrão produtivo implica o conceito de trabalhador associado a vários postos de trabalho, suprimindo o tempo ocioso ou improdutivo. Promove também a gerência participativa, através dos Círculos de Controle de Qualidade, os chamados CCQs, com o objetivo de discutir o processo de trabalho e desempenho, visando a eliminação do desperdício. Como consequência direta das mudanças introduzidas, há redução do número de empregados necessários ao processo produtivo, provocada pela introdução de tecnologia computadorizada e informacional, melhor utilização do tempo de trabalho e redução dos níveis hierárquicos, sobretudo gerenciais.

Isso requer um trabalhador com facilidade para trabalhar em equipe, multifuncional, qualificado para operar equipamentos computadorizados. Os sistemas de informação são ligados a sensores instalados nas próprias máquinas da linha de produção, utilizando sofisticados processos estatísticos para aferição de uma infinidade de variáveis em tempo real, as quais possibilitam identificar, de imediato, qualquer desvio mínimo que ocorra em qualquer ponto do processo. Os sensores possibilitam, por exemplo, a montadora controlar à distância todos os detalhes do percurso realizado para teste de rodagem com os veículos novos, como descreve um trabalhador dessa área:

Porque a gente tem uma velocidade controlada. Entendeu? A gente usa um blutec (sic). É como se fosse um big brother. Ali, conta todos os defeitos para você. Se correu muito ali. Aí a chefia lá em cima diz: “puxa, mas o rapaz está fazendo 110 [km] na terra?” Acusa tudo. O horário de parada que você faz. O tempo de parada, ou carro ligado parado. Quando ta chovendo, ali registra. Na hora que a gente dorme. Então, se pára mais de uma hora ou alguma coisa assim, o pessoal já perguntou: “pô vocês fizeram uma hora e meia de parada heim!” Então ele acusa tudo. O tempo da batida que foi feito, a velocidade que o cara tava (sic) e a pressão da batida, daí. Então, ele acusa tudo. Agora, na cidade, a gente anda a base de 60/70. Circuito mar, entre isso daí, entre 60/70, também. Estrada, 110. Se passar de 110 a caixinha apita. Ela fica apitando. O pessoal: “puxa! O cara apitou 56 vezes numa noite!” Não pode violar o tempo. Então a gente tem isso aí, a velocidade controlada... Cada circuito tem um inbuton (sic). É um imã que vem colorido... Aí, você vai passar o inbuton no circuito do relatório que vai fazer na semana. Vai registrar o circuito que você está fazendo.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 1 com Piloto de teste/Montador, out. 2004)¹⁰.

O sistema instalado, além de aperfeiçoar os processos por transmitir as informações em tempo real, se estende para a função de controle tecnológico da força de trabalho. Os pilotos estão sob a supervisão da “chefia lá em cima”, durante todo o período de trabalho e até mesmo na pausa regular, para descanso. São formas inovadoras utilizadas pela produção flexível que demonstram como é mantida e intensificada a vigilância sobre o trabalhador.

Entretanto, deve ser considerado que, apesar do padrão tecnologicamente avançado, grande parte dos processos nos moldes da produção flexível mantém as características do fordismo/taylorismo, de trabalho mecânico e repetitivo, executado

¹⁰ O entrevistado trabalha na montadora há quatro anos, sendo que por três anos foi montador e atualmente é piloto de teste.

por operários não qualificados ou semi qualificados nas montadoras. Isso é também observado nas montadoras e fornecedores da RMC, objeto desta pesquisa (ANTUNES, 2001). O padrão tecnologicamente avançado substitui o trabalho manual e altera o perfil do trabalhador, mesmo considerando a possibilidade da execução de tarefas simples, que são aprendidas no ambiente de trabalho em treinamento em serviço, como esclarece o depoimento:

Eu tenho 24 anos de Volkswagen. Eu já trabalhei em quase todas as fábricas da Volkswagen do Brasil e eu me lembro que quando eu entrei na Volkswagen o processo de fabricação, de manufatura de um veículo era essencialmente manual, não é? A pessoa não precisava ter qualificação nenhuma, está certo? E era tudo manual, quer dizer, a solda era manual, apertar parafuso era manual. Sabe, era extremamente manual. Hoje uma pessoa na linha de produção, hoje, ela tem que saber ler uma tela de computador sobre o resultado do que foi medido no carro. Quer dizer, então, que mudou o nível de exigência no perfil do trabalhador. Hoje ele tem que ter, no mínimo, o segundo grau, pra que ele entenda, não que o que ele aprendeu na escola ele vai aplicar aqui. Esse é um conceito que às vezes as pessoas têm, errado, da coisa. O que nós estamos buscando no segundo grau é a capacidade cognitiva da pessoa.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 2 com Gerente de Relações Trabalhistas, out. 2004)

A mudança no perfil do trabalhador implica em pré-requisitos necessários para apreender com facilidade a interagir com a tecnologia instalada. Também, todo esse avanço tecnológico está associado a mudanças no modo de gerir e controlar o trabalhador. Nesse sentido, a Gestão de Recursos Humanos – referência particular da área de Administração – investe fortemente em capacitação e utiliza estratégias para atrair, selecionar e manter competências, como “avaliação 360º”, “avaliação de potencial”, “formação de banco de talentos” e “formas de remuneração variável”. No sistema de avaliação 360º, o desempenho do trabalhador é medido através de procedimentos que levam em consideração o parecer de todo um leque de relacionamentos dentro da empresa. O trabalhador é avaliado pelos seus pares, clientes e fornecedores internos, subordinados, superiores hierárquicos e sua auto avaliação.

A estratégia da empresa é promover nos trabalhadores, a atitude de colaboração com a gerência. A agenda dos treinamentos está centrada em programas com conteúdos comportamentais e motivacionais. Ainda que o programa

de treinamento se constitua de ensinamentos técnicos ou operacionais, são mesclados com questões relacionadas às atitudes, motivação e comportamento do trabalhador (ROSSETTI, 2004). Esse investimento em inovação gerencial sinaliza a preocupação da empresa em buscar técnicas alternativas opostas ao confronto capital/trabalho, para controlar os empregados. Leite (2003, p. 80) enfatiza que a empresa tem interesse na “estabilização dos trabalhadores” com o objetivo de “melhorar o relacionamento com os operários dentro das fábricas e diminuir os conflitos no ambiente de trabalho”. Os entrevistados apresentam relatos sobre esses momentos dentro da empresa:

Eu fiz um curso de comunicação nas relações interpessoais. Era uma psicóloga. A gente era em trinta pessoas, de várias áreas. A gente podia falar tudo, que nem a gente ta conversando aqui. Podia falar tudo, tudo o que tivesse acontecendo. Ah, não to gostando disso. E, ela ia, ela tinha um livreto e ela ia acompanhando. Ela ia ensinando, o jeito de você, ah, ó você deve, pro teu chefe, você deve ser assim. Não induzindo. Pra você ser uma pessoa melhor no trabalho, tipo assim em comunicação e relações interpessoais. Ter uma comunicação melhor com as outras pessoas no teu dia a dia. Como que você pode interagir com as pessoas. Então eles estão investindo nisso, pro funcionário ter uma melhor comunicação. (sic)
(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº7 com montador de motores, jan.2005).

Há uma expansão do conceito de integração em todos os sentidos, da produção e relacionamento entre as empresas ao comportamento trabalhador/supervisor/gerente/diretor. Integração passa a ser sinônimo de eficiência. Esse esforço tem sido necessário para desenvolver no trabalhador algumas características que podem ser consideradas dispensáveis no paradigma fordista de produção, onde o processo se direciona para uma demanda constante e as funções são rigorosamente descritas. O trabalhador se mantém em seu posto de trabalho, na relação um homem e uma máquina, desempenhando tarefas pré-determinadas. O perfil do trabalhador na era fordista limita-se à exigência de capacidade física e técnica para executar tarefas de forma pontual, laboriosa e submissa, mas dele são cobradas “sugestões” para aprimorar o processo produtivo.

No sistema flexível, a produção é determinada pela necessidade de um mercado de consumo instável e flutuante. Dessa forma, o padrão produtivo está organizado para produzir modelos diferenciados, quantidades maiores ou menores, dentro de prazos recordes, atender determinada necessidade do mercado, talvez ocasionada por mudanças no cenário local ou mundial. Nessas situações, todo o

sistema é acionado: a sua rede de fornecedores de peças e insumos, a administração e a linha de produção assim como pode ser necessária a contratação de trabalho terceirizado, temporário, horas extras e mesmo a instalação de mais um turno. Práticas essas adotadas na produção de veículos da RMC, que representam desafios a serem vencidos:

De repente por um pedido de um mercado. Por um aumento na produção de soja, por exemplo, aumenta a exportação e a venda de caminhões. Cresceu [a venda] tão rápido e você não conseguiu reagir. Então, o fornecedor tem que fazer mais peças. Com isso, você tem que colocar de emergência um segundo turno. E, às vezes, não dá tempo de treinar os funcionários.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 4 com Analista de desenvolvimento de fornecedores, nov. 2004)

Considerando a flexibilidade sob o olhar do trabalhador, ressalta-se que esse precisa ajustar-se a horários variáveis de trabalho, esforçar-se em desempenhar tarefas diferentes e a compor novas equipes de trabalho. A imprevisibilidade dos mercados e, por conseqüência, da organização da produção pressupõe um trabalhador também com um perfil diferente do que foi exigido até hoje, ou seja, um trabalhador com características de facilidade em aprender novas tarefas e lidar com mudanças, bom relacionamento interpessoal, criatividade, responsabilidade e comprometimento com a agenda da produção estabelecida para dar conta dos compromissos assumidos pela empresa e seus clientes. Leite (2003, p. 80) salienta “o novo perfil do trabalhador – participante, consciente e responsável – que estaria se delineando no quadro das inovações.”

Para que esse modelo dê certo é necessário promover uma sintonia entre as pessoas, a tecnologia instalada e os processos; harmonizar as inovações tecnológicas e as organizacionais. Ocorre uma articulação, também, no interior das técnicas de gestão, como peças de uma engrenagem em torno de um eixo. Esse eixo pode ser chamado de produtividade. O princípio que permeia o modo de produção que incrementa a produtividade é a flexibilidade, a qual se refere à capacidade de variar de tom, modo, jeito e feição dos modelos de gestão. Diz respeito, também, à versatilidade das pessoas e processos, o que traz para a

seleção dos trabalhadores, a responsabilidade de encontrar indivíduos capazes de se adaptar à tecnologia e ao modelo organizacional.

Os programas de treinamento concentram sua atenção em disciplinar o comportamento dos trabalhadores no interior das equipes, promovendo a capacidade de adequar-se à diversificação nos tipos de produtos e no volume de produção, bem como na maior qualidade e produtividade exigidas. Os programas são formatados para transmitir os valores da empresa, ensinando o trabalhador a aceitar e a submeter-se a processos mais lucrativos para a empresa. Faz parte do controle social exercido através da disciplina e estimulado no treinamento, a aparente suavidade de atividades compostas de técnicas lúdicas, palestras edificantes e filmes com moral salutar (ROSSETTI, 2004, p. 72).

O trabalhador que corresponde aos estímulos criados pela gestão da fábrica flexível se compromete com os valores da empresa e empenha-se pelo aumento da produção em sintonia com os padrões de qualidade exigidos. Essa busca por qualidade tem como parâmetro o ponto de vista do cliente em relação ao “invólucro, a aparência ou o aprimoramento do supérfluo, uma vez que os produtos devem durar pouco e ter uma reposição ágil no mercado” (ANTUNES, 2001, p. 50). É importante ressaltar que a busca da qualidade na produção flexível é inseparável do lucro, o que significa aumentar a velocidade do circuito produtivo por reduzir a vida útil dos produtos. Portanto, o tempo médio de vida útil estimada para os automóveis modernos e mundiais é cada vez mais reduzido. Entretanto, o processo produtivo visa aproximar ao máximo a qualidade aparente do automóvel às expectativas do cliente.

A Volkswagen desenvolveu um indicador de qualidade denominado Audit – uma metodologia própria utilizada mundialmente – com o objetivo de apurar através de criteriosa inspeção os veículos produzidos, tendo como parâmetro o ponto de vista do cliente final, o que se presume que um consumidor espera ao adquirir um veículo. Durante a inspeção, anotam-se os defeitos conforme seu grau de severidade: coisas simples (exemplo: um friso com uma das pontas ligeiramente solta) recebem pequenos pontos; se for algo mais grave (exemplo: um mau alinhamento da tampa do porta-malas), a pontuação é maior. Dessa forma, quanto menor for o Audit, melhor terá sido o desempenho do veículo na inspeção e,

portanto, maior a qualidade percebida pelo cliente final, constituindo um indicador objetivo de qualidade. Por exemplo, em 1998 houve uma melhoria significativa: o Audit médio no Brasil passou de 4,1 para 2,4 (VASSALO, 1999).

A busca de reduzir esse índice é constante e a nota Audit é vinculada ao pagamento da PLR. A meta com relação ao Audit estabelecida pelo acordo coletivo anual sobre a PLR, para a fábrica da VW instalada na RMC, que deverá ser alcançada, serve como parâmetro para mensurar o avanço dessa exigência sobre os indivíduos que trabalham na produção desses veículos. Para o ano 2002, ficou ajustada a nota Audit 1.2 como média a ser alcançada entre os modelos produzidos pela fábrica. Para o ano 2004, o Audit foi de 1.1 para os veículos Golf/Audi e 1.2 para o Veículo Fox. Nota-se um aumento do que se requer do trabalhador, mostrando que a PLR, longe de ser uma recompensa, é uma troca em que o capital recebe do empregado um “complemento extra”¹¹.

A fábrica da Volkswagen-Audi, chamada internamente de BUC, *Business Unit* Curitiba, está entre as mais modernas do mundo no que diz respeito à tecnologia voltada para ao controle de qualidade, conforme transcrição desse trecho de entrevista com trabalhador de nível gerencial:

Eu diria que, no primeiro semestre de 2005, esta fábrica pode dizer que está no topo da cadeia produtiva de automóveis. Nós temos a mais alta tecnologia de fabricação de veículos, nacional. Nenhuma outra fábrica, nem nossa e nem dos concorrentes tem a tecnologia que temos aqui. Nós temos robotização em nível altíssimo dentro da fábrica. Eu diria assim, até mesmo em processo, por exemplo, nos temos hoje, um sistema de controle de qualidade de solda de carroceria num sistema de ultra-som. Se você for a outras indústrias automobilísticas, você vai ver que o controle de qualidade é um negócio extremamente difícil, específico e complicado, porque o processo é manufaturado, e aí você não tem como não destruir pra poder ver como é que está, como foi feito aquilo. Nós temos, hoje, um processo que nos permite fazer essa avaliação sem destruir a carroceria, que é o processo de ultra-som. Por um espectro, eu vejo se a solda está no ponto exato que foi determinado, se ela está na dimensão exata que a engenharia determinou que aquele ponto precisa ser. Está certo? Então, quer dizer, isso é o que eu chamo de alta tecnologia. A gente tem isso em todo o processo. Então, é realmente muito. É fantástico, moderníssimo eu diria.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 3 com Gerente de Relações Trabalhistas, out. 2004)

¹¹ Fonte dos dados: Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba. Acordo Coletivo 2002. Curitiba, 29.03.2002; Volkswagen. Instrução normativa interna. São José dos Pinhais, 2004.

Mas, a preocupação não fica somente nos processos internos, a empresa está promovendo contínua melhoria de seus fornecedores, aumentando-lhes as exigências de qualidade. Está trabalhando com um número cada vez menor de parceiros, de qualificação substancialmente mais elevada e, com isso, consegue produzir automóveis com alto padrão. O reconhecimento do uso da tecnologia é confirmado por um trabalhador: “O Audi é o “melhor carro em cinco anos, eleito. A gente faz o melhor Audi, melhor que o da própria Alemanha”. (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 9 com Analista de logística, fev. 2005). A qualidade, a produtividade e o lucro, como foi demonstrado até aqui, são estrategicamente focadas no regime de produção flexível, que reúne um conjunto de modelos de gestão concebidos com esse objetivo. Para que um modelo de produção funcione, o capital precisa integrar à tecnologia e inovações organizacionais à outra parte da relação capitalista, a força de trabalho. Trata-se de uma necessidade posta para o modo de produção: convencer o trabalhador a fazer a sua parte para que a tecnologia produza os seus efeitos.

Comparando os modelos de gestão a peças de uma engrenagem, onde o todo é o sistema flexível de produção, há uma peça que falta para integrar esse todo: a peça faltante é formada por componentes capazes de motivar os trabalhadores a disponibilizar o seu potencial humano para o aumento da produtividade – um sistema de recompensas oferecidas pela empresa aos empregados. Pode ser chamado de sistema, no sentido de apresentar partes coordenadas entre si que atuam em conjunto, sob forma de remuneração funcional e variável, desenhado para o padrão flexível de produção. Um sistema de remuneração posto no estabelecimento de metas e pagamento-gratificação, mediante a participação nos lucros e resultados da empresa. Algumas questões presentes na recompensa, em seu sentido mais amplo e na remuneração – na produção fordista/taylorista e no sistema flexível de produção, como troca – serão analisadas a seguir.

3 PLR COMO “RECOMPENSA”

3.1 O sentido da recompensa; a força de trabalho no processo de troca

Os modelos organizacionais das empresas, sob a ótica do capital, criam sistemas de recompensas e punições com o objetivo de obter a outra parte da relação capitalista, ou seja, o trabalho pontual, eficaz e submisso a regras pré-estabelecidas. Conforme salienta Kohn (1998), o efeito controlador das recompensas é suavizado através da sedução; reflete as diferenças de poder e beneficia a parte mais forte na relação. É uma troca não percebida muitas vezes.

Há uma aparente integração, entre os atores sociais envolvidos nas relações de trabalho, alimentada pelos modelos de gestão flexíveis. A idéia de parceria acentua a semelhança de interesses e não a diversidade que pressupõe a troca, inerente ao processo de acumulação capitalista, expresso na circulação de mercadorias e no trabalho assalariado. Marx (1984, p. 62) diz que “o capital não é nada sem o trabalho assalariado”. Essa incompletude do capital e da força de trabalho, destituída dos meios materiais de produção, torna peculiar a configuração de cada um desses agentes, que se unem para produzir.

A distinção dos papéis na sociedade, segundo Durkheim (1978), funda a solidariedade entre os indivíduos, sedimentando a coesão social, como por exemplo através da divisão do trabalho. É a diferença da natureza das profissões que permite uma coexistência sem que uma prejudique a outra. Os indivíduos são interdependentes em suas funções, cujos efeitos extrapolam os serviços econômicos que produzem, atingindo a totalidade das relações sociais.

Apoiando-se na teoria de Durkheim (1978) sobre a solidariedade orgânica, Maffesoli (1984, p. 37) apresenta a complementaridade na sociedade como um jogo das diferenças, pertencentes à composição do coletivo social, “elemento constitutivo

da sociedade”, que se manifesta na troca. Assinala que a ação é sustentada pela contradição entre os elementos que compõem o conjunto. Os elementos incompletos se associam na troca, partindo do princípio de que a reversibilidade igual não é possível. Coexiste a diferença entre o que é dado e o que é recebido, como por exemplo, o indivíduo pode se motivar a dar um presente em retribuição a um convite para jantar. São recursos díspares que conformam uma harmonia diferencial presente nas trocas realizadas na sociedade.

As situações de interdependência tornam a troca intrínseca às relações humanas, provocando o interesse da ciência social em estudar o seu funcionamento e implicações diretas ou indiretas. Bredemeier (1980) discute as diversas abordagens sobre a troca explicando os elementos que atuam em conjunto nessa interação social. Há estabelecimento de acordos sobre o que, com quem, por quais razões e em que condições serão realizadas as trocas, abarcando questões relacionadas à área do poder, capacidade de negociação, justiça, competição, cooperação, conflito e moral, entre outras. O ponto de partida da análise é a relação entre os seres vivos e desses com o ambiente, os quais desejam obter, dispor, conservar e evitar coisas. Há um sentido de racionalidade nessas ações que supõe o esforço para manter as recompensas elevadas, os custos e os riscos baixos, maximizando a adaptação. As pessoas de maneira consciente avaliam seus esquemas de preferência, imaginando as conseqüências e calculando as probabilidades, segundo a racionalidade weberiana que considera a escolha racional, a base para a ação.

Entretanto, a teoria da escolha racional, base da teoria da troca, não implica deliberação consciente por parte do ator, dado o fato de que as pessoas com freqüência não têm preferências claras. Há incertezas e ambigüidades, onde se podem pesar as vantagens contra os custos na busca do que parece oferecer maior lucro. Além dessas questões, um dos lados pode se fortalecer, assumindo poder sobre outros quando oferece serviços procurados por esses. Quando os serviços oferecidos não podem ser obtidos facilmente em outro lugar, e isso acontece com regularidade, cria-se uma relação de dependência. A dependência unilateral ou o fortalecimento de um dos lados é fonte de imposição, a exemplo da troca existente nas relações de trabalho, na qual o capital dita as regras sobre a execução do

trabalho e sua forma de remuneração. O fortalecimento do capital está assegurado principalmente pelo fato desse necessitar menor quantidade de força de trabalho do que a oferta existente.

Essa questão conduz à justiça nas trocas, discutida por Bredemeier (1980), através de um diálogo com o pensamento de Max Weber, Émile Durkheim e George Homans, sobre a desigualdade na sociedade. Para Weber, os homens seriam desiguais sob o ponto de vista físico, intelectual e moral. Seriam possíveis duas orientações: apagar essas diferenças pelo esforço social e o contrário, recompensar todos com base nas suas características desiguais. Durkheim diz que as trocas devem ser justas e, para isso, as condições de competições, iguais. Admite que seria trabalhoso construir uma sociedade onde cada pessoa tem o lugar que merece e acentua a importância de se descobrir os meios para um funcionamento social mais harmonioso, com relações mais justas. Analisando o papel crucial da justiça nas trocas, Homans fala da necessidade de supor uma regra de justiça distributiva. Para ele, há um sentimento natural na sociedade que a solicita. Não afirma que as normas estão sob a noção de justiça, mas sobre o que deveria ser. Enfatiza, entretanto, que a justiça surge da regularidade da ação como uma racionalização.

Bredemeier (1980) prossegue mostrando que em uma relação de troca espera-se que as recompensas de cada um deles sejam proporcionais aos seus respectivos custos. Isso porque as pessoas não agem, a menos que lhes pareça lucrativo fazê-lo. Observa a interferência do poder sobre a justiça e afirma que a falta de equivalência na distribuição das recompensas reflete a distribuição de poder. Segundo essa análise, a justiça e a equidade nas relações de troca não fazem parte da realidade social. Outros fatores, que não a equidade, orientam as trocas. Um deles é o modelo do mercado, no qual os atores se adaptam aceitando-se mutuamente. Nas relações de barganha pura, os atores envolvidos negociam os termos, o uso de táticas e estratégias até a acomodação de ambos. Na forma de preço fixo, colocado pelo mercado, não surgem táticas e estratégias de barganha. A essência do mercado é que o elemento A se adapta a fazer o que B deseja, já que o preço que um ator enfrenta é fixado pelas forças da competição.

Convencer a outra parte a corresponder à solicitação desejada se fundamenta em como as ações são estimuladas. Alguns fatores têm a capacidade potencial de

motivar a ação, como por exemplo a coerção, dispondo dos meios da força física. A tradição atua como reforço pelo fato de que as pessoas se referenciam pelos costumes. Soma-se a essas a cooperação, cuja essência é a partilha do mesmo objetivo. O que A solicita a B é a melhor maneira de B atender os seus desejos. Nesse caso B ao atender as solicitações de A, satisfaz a si mesmo. A teoria da troca discute os meios sob os quais essas são coordenadas. Nesse papel se encontra o dinheiro, como símbolo que assegura a legitimidade da pretensão de A a obediência de B. Atuando como recompensa pela obediência, o dinheiro possui duas funções. É um certificado de pretensão simbólico em relação a todos os bens e serviços. Nesse sentido, exerce um poder de convencimento alto, porque nessa troca se coloca como o agente capaz de atender todas as outras necessidades. É ainda uma sanção positiva, um reforçador generalizado da obediência.

O modo burocrático é outro símbolo que tem como base para o direito a obediência, o cargo, um distintivo ou uma assinatura autorizada, por exemplo. Podem ser citados ainda a solidariedade, gratidão e sentimentos de boa vontade; o modo cooperativo, competência e aceitação de objetivos; o modo coercitivo, como a possibilidade de ser barrado para promoções e aumentos salariais ou a ameaça do desemprego, nas relações contemporâneas de trabalho. São maneiras alternativas de estruturar as trocas interpessoais. Para estudar o pagamento da PLR faz-se necessário compreender o funcionamento dessas variáveis explicadas pela teoria da troca. Há coincidência entre a teoria e o que se observa no ambiente da produção flexível. As relações são definidas por um lado detentor de poder e ordenadas pelo mercado. Embora os modelos de gestão sejam suaves, no sentido de desenvolver a cooperação, como se os dois lados compartilhassem os mesmos objetivos, não é afastada a presença da coerção, a exemplo do relato do montador de motores entrevistado:

O que eu não gostaria que acontecesse: que houvesse uma injustiça lá dentro. A pessoa não ter culpa e ser mandada embora. Meu antigo multifuncional era aquele cara, que fica ali só pra cuidar de tudo que acontece dentro da equipe e falar com a chefia. Ele é um cara muito temperamental. E, por questões mínimas aí. Qualquer coisa que aconteça, eles acabam me mandando embora.
(KAFROUNI, Entrevista nº 5, com Montador de motores, realizada em 18 de janeiro de 2005).

O trabalho é organizado segundo modelos de gestão contemporânea em equipes auto-gerenciáveis com acentuada ênfase nas relações interpessoais, porém não se dispensa a associação com os tradicionais métodos coercitivos de controle da força de trabalho, evidenciados na preocupação em ser demitido a qualquer momento por motivos injustificados. Esses sentimentos denunciam as condições subjacentes a essas interações sociais.

A teoria da troca acentua a necessidade. O mesmo princípio se aplica na associação entre o capital e o trabalho como elos da produção. A força de trabalho é um recurso necessário ao capital, da mesma forma em que o salário supre a subsistência do trabalhador. A necessidade, portanto, é o motor dessa organização produtiva. O filósofo Foucault, estudioso das relações de poder que implicam coerção e imposição, explica que “os homens trocam porque experimentam necessidades e desejos; mas podem trocar e ordenar essas trocas porque são submetidos ao tempo e à grande fatalidade exterior” (FOUCAULT, 1990, p.239). Os desejos dos indivíduos são variáveis e, muitas vezes, antagônicos. A equivalência da troca, no entanto, obedece a uma medida de permuta invariável, o trabalho, esse é “o esforço e o tempo, essa jornada que, ao mesmo tempo talha e gasta a vida de um homem” (Idem: 239). Como medida exterior, independente dos desejos dos indivíduos que motivam as permutas, o trabalho integra os objetos de forma oculta e esquecida.

Portanto, o processo de troca que se pretende explicar aqui possui características intrínsecas bastante peculiares porque diz respeito ao trabalho, que “talha e gasta a vida do homem”, condição da existência humana em todas as formas de sociedade, que intermedia o metabolismo entre o homem e a natureza. Nessa função é dispêndio da força de trabalho humano, no seu sentido abstrato, que tem a capacidade de constituir o valor das mercadorias, integrando-se ao produto (MARX, 1975). Não significa que o trabalhador transfira para a mercadoria as células que compõem o seu corpo, a exemplo dos materiais que são transformados pela força de trabalho e passam a integrar fisicamente o produto, como a madeira empregada para a fabricação de uma mesa. A força de trabalho deixa na mercadoria a energia que foi gasta e o efeito transformador desse esforço humano se incorpora à madeira criando valor. Agora não é mais mero pedaço de madeira porque o

trabalho abstrato acrescentou valor a esse produto da natureza. O valor da mesa como mercadoria é superior ao do material empregado para a sua fabricação e esse valor monetário foi criado pelo trabalho humano abstrato.

A percepção dessa característica abstrata não se refere a uma separação do trabalho em momentos diferentes, porque o dispêndio da energia humana com um objetivo definido está sempre presente no trabalho. Trata-se de considerar o trabalho em seus diferentes aspectos. Na atividade de tricotar, que transforma o novelo de lã em um agasalho, há um dispêndio de força de trabalho, que acrescenta valor de uso à matéria inicial. Da mesma forma, a mesa possui valor de uso, atendendo a determinados fins. É um aspecto do trabalho concreto útil, capaz de produzir valor de uso pela sua ação transformadora sobre os recursos da natureza, atendendo às necessidades humanas (MARX, 1975).

O valor criado pelo trabalho se realiza por meio da troca dos produtos no mercado. No processo de troca, os diversos trabalhos heterogêneos necessários ao processo de fabricação se tornam abstratos e homogêneos. A substância que cria esse valor é o trabalho. Contudo, o que entra no processo de troca não é o trabalho em si, mas a força de trabalho, conforme a distinção feita por Marx (1986). O trabalhador possui a si mesmo e à sua capacidade de trabalhar. Essa capacidade de criar valor pertencente ao trabalhador é colocada não em seu próprio benefício. É disponibilizada para o capitalista, em benefício desse. Porém, a posse dessa capacidade é mantida pelo trabalhador, que cede temporariamente ao capitalista o direito de dispor dela.

Assim como os meios de produção, também o produto pertence ao capitalista. Esse se apropria da mais-valia resultante da diferença entre o valor da mercadoria produzida e o capital aplicado no processo de fabricação. O processo produtivo necessita um capital inicial para prover os diversos insumos de produção, tais como as instalações da fábrica, máquinas, ferramentas, matéria prima e outros. Além disso, será necessário um capital variável destinado ao pagamento da força de trabalho. Esse último é denominado variável por que o investimento realizado no início do processo para o pagamento da força de trabalho, após a realização da troca das mercadorias, transforma-se em um valor maior em resultado do valor que é incorporado pelo trabalho (MARX, 1975).

A mais-valia é a diferença entre o valor que é produzido pelo trabalhador, apropriado pelo capitalista, sem que um equivalente seja dado em troca. A força de trabalho adquire no capitalismo a condição de mercadoria, que é vendida por um valor inferior ao valor que é capaz de produzir. Não há uma troca eqüitativa, porque parte dessa força de trabalho não é remunerada. Esse é um fenômeno que está na raiz do capitalismo como sua fonte de acumulação. As relações entre o capital e o trabalho podem apenas assumir uma forma mais ou menos favorável para o trabalhador, no que diz respeito às condições dessa troca, aumentando os salários ou melhorando as condições de trabalho.

A acumulação capitalista dispõe de alternativas para a exploração da mais-valia e pode ser intensificada com a ampliação da jornada de trabalho até atingir o seu limite máximo. Pode também ser explorada em sentido relativo, aumentando o ritmo do trabalho e multiplicando a capacidade de produção, através de novos arranjos produtivos com base em processos tecnológicos, reduzindo o tempo de trabalho socialmente necessário para a produção de determinados bens. Assim, a diferença entre o pagamento da força de trabalho e o valor produzido por essa é multiplicada, a exemplo da produção enxuta, centrada em redução de custos operacionais. Considera-se também que a utilização de trabalho morto – sob a forma de máquinas – em substituição ao trabalho vivo reduz o tempo de trabalho socialmente necessário e repercute na redução do valor pago à força de trabalho praticado no mercado.

Assim como qualquer outra mercadoria, a força de trabalho é regulada por valores monetários diferentes no mercado e, da mesma forma que outras trocas sociais, a equivalência não é possível. A troca, como a relação econômica mais imediata no capitalismo, ocupa um espaço na circulação do capital como um todo. Sua forma mais visível apresenta-se na circulação de mercadorias, que são trocadas por dinheiro, esse trocado por outras mercadorias e assim por diante. É possível uma variação nos valores envolvidos desde que os participantes da troca supram as necessidades que a ela deram origem. Isto significa que uma parte ganha o que a outra perde, mantendo o valor total ou a soma das duas partes. Assim acontece com a força de trabalho que, no processo produtivo, incorpora o seu valor na mercadoria e essa é vendida. O valor obtido com a venda da mercadoria representa a somatória

das duas partes, capital e trabalho. Porém, nessa troca, parte do que é representado pelo trabalho não é pago.

É possível afirmar que ambas as partes envolvidas nesse processo de troca capitalista recebem o que necessitam? No sentido do “quê” recebem, é possível. O que se questiona é a proporcionalidade. É uma troca que se mantém porque suas necessidades são complementares, só que uma das partes retém uma fatia do que se troca. São assimétricas as relações que asseguram essa retenção da mais-valia por parte do capital. O capital decide as condições em que o trabalho será executado e quanto dará em troca como retribuição, mantendo-se distante do compromisso com princípios de equivalência, como será demonstrado no item 4.2, onde se apresentam dados sobre o comportamento dos salários no país.

Essa realidade confirma a veracidade da afirmação: “pedir uma retribuição igual ou simplesmente uma retribuição justa, na base do sistema do salariado, é o mesmo que pedir liberdade na base do sistema de escravatura” (MARX, 1986, p. 160). O salário, segundo a teoria de Marx (1986), é equivalente ao valor monetário suficiente para suprir os artigos de primeira necessidade, a fim de garantir a manutenção da força de trabalho e sofre variação de acordo com a maior ou menor oferta no mercado. O princípio orientador em questão preenche uma lógica unilateral e dominadora, visando assegurar ao capital a disponibilidade de força de trabalho segundo os valores sintonizados com o mercado.

O capital exerce ação controladora através da recompensa extrínseca, patrocinada por terceiros, como é o caso da remuneração. No entanto, as recompensas podem também ser intrínsecas, inerentes à pessoa, referindo-se a questões de auto-realização, apontadas como capazes de criar no trabalhador um compromisso moral e autônomo, desejável para os objetivos organizacionais. São os sentimentos de satisfação por desenvolvimento pessoal ou oportunidade de obter desempenho com criatividade e qualidade.

Para Durkheim (1999), o controle social se faz nas sociedades industriais (da sua época), por sanções positivas e negativas, expressas em estímulos compensatórios ou atos punitivos. Ambos são formas coercitivas da sociedade sobre o indivíduo. O poder de coerção da sociedade sobre os indivíduos reside em algumas características básicas, definidas na teoria durkheimiana (1999, p. 390),

que “consistem em maneiras de agir, pensar e sentir exteriores ao indivíduo e dotadas de um poder coercivo em virtude do qual se lhes impõem”. Apresentam-se sob a forma de crenças, costumes e idéias compartilhadas e que podem explicar os modelos de gestão que apresentam metas a serem atingidas por um grupo, em função de uma premiação. Está presente a sanção positiva, personalizada no prêmio anual da PLR, por exemplo, bem como o controle exercido pelos demais membros da equipe sobre a execução do trabalho a ser realizado (CAIADO, 2003). A atuação sobre as crenças e valores a serem compartilhados acontece sob a forma de treinamentos, como se apresenta no item 3.4.2, que trata do trabalho em grupos. O sentido da recompensa como sanção pode expressar formas materiais ou não materiais de retribuir ao outro, reconhecer um serviço ou uma ação meritória, como exemplificado na entrevista concedida por um trabalhador:

Eu não sei, eu acordo e vou trabalhar bem. Acho que isso é o principal. Porque eu já tive uma fase que eu não estava muito satisfeito de fazer isso. Mas, acho que é o caminho legal. Acho que um bom reconhecimento é da matriz, porque eu tenho muito contato com a matriz, com a França. Eu tenho pessoas que eu conheço lá, há seis anos, desde o primeiro serviço que eu fiz com eles e eles passam essa motivação. De tempos em tempos, eles vêm para cá. Eu não consigo muito ir para lá. Mas eles vêm, quando eu consigo, eu encontro essas pessoas...Porque quando eu faço alguma coisa boa aqui que tem um resultado positivo, eles mandam um “news”, um informativo para todo mundo. Então, sai lá, “olha o Brasil fez tal coisa, o nome de tal pessoa que fez”. Esse lado é bom, eu acho que também vai de você, se você não informar nada do que você está fazendo eles também não têm conhecimento algum.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 3 com Analista de pós-venda, nov. 2004).

Além do sentimento positivo e motivador em resposta à valorização de certo comportamento, através de elogio ou reconhecimento por parte do grupo, há menção por parte dos entrevistados sobre o sentimento de recompensa em consequência das boas instalações que a empresa oferece. A impressão de grandeza com que o trabalhador percebe a empresa, a marca para a qual trabalha, é demonstrada no depoimento a seguir e parece suplantiar os sacrifícios pessoais:

Alegria, mesmo. Quando eu entrei assim, eu não imaginava, que era tão enorme, assim! Eu tava pensando em alguma coisa, assim, pequena, trabalhar. Mas, é enorme! Da onde a gente pára, pra gente ir trabalhar lá, leva quase 20 minutos andando. Então, pra mim, olha, foi uma bênção de Deus, mesmo. Estou até hoje lá, e assim, o tempo que passei estudando, acordando de madrugada, para mim valeu a pena. Teve amigo meu que

desistiu, desistiu do estudo ou desistiu do serviço. Terminei o segundo grau todo. Claro, trabalhei um ano acordando três e meia da manhã. Acordava de manhã para pegar o madrugueiro, 3 e 25, para esperar lá no Largo da Ordem às 4h40 da manhã. (sic)

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 1 com Piloto de teste/Montador, out. 2004).

O relato é de um trabalhador que residia na zona rural e estava habituado a executar serviços pesados, em ambientes rústicos. Trabalha em uma montadora da RMC há quatro anos e ainda se lembra e descreve de maneira emocionada o primeiro dia em que entrou na empresa e de como foi sua impressão. Para ele, trabalhar lá é “uma bênção de Deus”, capaz de compensar o sacrifício físico de ter poucas horas para descansar durante o período em que concluía o ensino médio e trabalhava como montador. No contexto desse depoimento, o entrevistado também se refere à recompensa monetária e à segurança financeira que advêm da regularidade do recebimento salarial; recebimento de participação nos resultados, convênio médico, auxílio de vale mercado e vale refeição. Todas essas formas de recompensas são utilizadas em conjunto pelos modernos modelos de gestão de trabalho e trazem consigo o poder de controle sobre a força de trabalho, uma vez que reforçam ou punem determinados procedimentos. Esses modelos vão diferir na maneira como distribuem as recompensas e na ênfase que dão a determinados aspectos dela.

3.2 A remuneração variável e sua aplicação na RMC

As organizações devem estabelecer estratégias de desenvolvimento e capacitação de seus funcionários, segundo explica Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), dentro de um programa motivacional que abrange fatores como a estimulação do crescimento de seu pessoal, a recompensa do desempenho e a iniciativa, a formulação de valores e a visão organizacional desafiadora, além do apoio e estímulo ao treinamento e educação para a vida. O modelo de remuneração flexível fornece tal suporte para incrementar a produtividade das equipes com a distribuição das recompensas em três níveis: salário fixo, salário variável e benefícios. O salário

fixo, já descrito, como o modo funcional de remunerar próprio do sistema capitalista, passa a ser uma parte da recompensa que é acrescida de uma outra parte, variável.

Complementar o salário com benefícios, hábito presente desde o período pós Segunda Guerra Mundial, começa de forma pouco expressiva e cresce em importância nas últimas duas décadas. São os auxílios educação, saúde, moradia e transportes e o pagamento de seguros, previdência privada etc., que conferem um valor agregado significativo para o empregado.

As montadoras da RMC oferecem aos seus empregados uma gama de benefícios como parte do “pacote de remuneração” que é oferecido para o funcionário” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 2 com Gerente de relações trabalhistas, out. 2004). Esse “pacote” inclui restaurante no local de trabalho com alimentação balanceada, ônibus, assistência médica e odontológica. O plano para atendimento médico inclui o empregado e sua família (esposa e filhos). A Sul América desenvolveu um plano de forma compartilhada para a Volkswagen-Audi, Renault e Volvo, com o objetivo de baixar o custo para as empresas em virtude do número de participantes. Não há pagamento de mensalidade por parte do empregado. Esse só participa com uma pequena parcela quando passa por consulta ou realiza exame médico. Há a garantia de realização de procedimentos de alto custo, internamento comum ou UTI, sem limite de número de dias e sem custo adicional.

Os benefícios ainda se ampliam, suprimindo as necessidades de lazer e segurança financeira. A Volvo mantém a associação Viking, onde há salão de festas, ginástica, cancha de tênis. A associação também instituiu o “Viking Prev”, que é um plano de previdência complementar oferecido pela Volvo. O fundo de aposentadoria é utilizado para fornecer empréstimos aos empregados a taxas de juros muito inferiores às que se obtêm em uma instituição bancária.

Para os trabalhadores, os benefícios representam uma economia em termos de gastos, além de oferecer atendimento com uma qualidade superior quando comparados aos serviços contratados em base individual. Porém, nem o salário fixo com ênfase na segurança, nem os benefícios oferecidos ao trabalhador são suficientes para convencer o empregado a disponibilizar suas capacidades, com padrões de produtividade e qualidade sempre crescentes. Isso, porque o salário fixo,

baseado unicamente em cargos, é a remuneração contratada para o trabalhador das empresas que atuam com previsibilidade da demanda de mercado, estabilidade dos fluxos de produção e, conseqüentemente, estabilidade e continuidade na execução de tarefas, conforme explanado no item 1.1. O indivíduo tem sua atuação reduzida pela descrição do cargo e tem a sua contrapartida salarial garantida. A forma de trabalho e a produtividade são regulares, portanto, compatíveis com um pagamento regular.

Não está prevista nessa remuneração fixa, uma atitude de comprometimento com os objetivos do capital, uma vez que não há uma contrapartida para esse dispêndio a mais de energia do trabalhador. A criatividade e o espírito empreendedor não são estimulados com o salário fixo. Nesse sentido, também os benefícios referentes a auxílio saúde, seguros e outros que foram incorporados ao longo do século XX são também constantes, tornando-se habituais para o trabalhador, sendo percebidos como contrapartida contratada para o trabalho previsto, segundo obediência a normas e procedimentos e não estão vinculados à produtividade.

O espaço aberto na área da remuneração dá boa acolhida a um sistema que tem por objetivo, justamente, valorizar indivíduos e grupos pelo uso de suas capacidades, buscando ainda um aperfeiçoamento contínuo dessas. Na remuneração por habilidades o que se enfoca é o indivíduo e não o cargo por ele ocupado. O fato de sua remuneração estar relacionada ao uso e desenvolvimento de suas habilidades tende a promover a motivação para o trabalho.

Habilidade pode ser definida como “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização” e tem sido aplicada ao trabalho técnico e funcional (WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 1999, p. 69). A remuneração por competências cobre a área que a remuneração por habilidades não atinge. Enquanto essa última trata do trabalho caracterizado pela reprodutibilidade e previsibilidade, a remuneração por competências abrange o trabalho intelectual, que se caracteriza pela incerteza, abstração e criatividade. Enfim, o trabalhador em seu desempenho.

A competência, conceituada por Parry (apud WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 1999, p. 90), implica em “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e

atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, relacionando-se com o desempenho, que pode ser medido contra padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”. Implantar um programa de remuneração baseado em tais conceitos requer um trabalho sistematizado de análise da estratégia da organização, para então se determinar que habilidades e competências são necessárias nos indivíduos ou grupos. Identificá-las é tarefa complexa e árdua, mas não impossível. Para balizar as diferenciações salariais, a partir do conceito de competências, usam-se gabaritos ou degraus para caracterizar a evolução da complexidade de sua aplicação (FLANNERY; HAFRICHTER; PLATTEN, 1997).

Nesse momento, é fundamental concentrar-se no desenvolvimento de ações que contribuem efetivamente para a geração de valor, sob o ponto de vista da organização, mediante a observação do comportamento dos trabalhadores e dos resultados obtidos, o que se caracteriza como uma ampliação do uso do conceito de competência. As diferenciações entre os níveis de trabalho devem estar bem marcadas, de modo que apenas indivíduos que agregam valor dentro de um mesmo nível estejam locados em uma mesma faixa salarial.

É importante compreender que esses programas só funcionam quando é possível vincular a remuneração por competências ao lucro obtido pela empresa. A questão é conseguir comprovar se as competências que disparam o adicional na remuneração estão, de fato, contribuindo para o aumento da produtividade e do lucro. Como a ligação entre as competências remuneradas e os resultados é sutil a ponto de não poder ser facilmente acompanhada, as empresas percebem, com dificuldade, a vantagem em adotar esse tipo de remuneração. Portanto, a estratégia de remuneração baseada em habilidades e competências é considerada vital ao desenvolvimento de novos valores e comportamentos exigidos ao trabalhador na produção flexível, mas apresenta limitação na eficácia organizacional da sua aplicação. Sozinha não pode realizar a conexão mais importante que impulsiona o capital – ligação entre o desempenho do indivíduo e o desempenho e sucesso da organização.

O fator crítico de sucesso é se a aquisição de determinado conhecimento ou habilidade de fato projetará a empresa para uma maior lucratividade. Há ainda

que considerar a possibilidade indesejável de correr o risco de encorajar a qualificação dos profissionais para além da capacidade de absorção da organização e acima do que o capital disponibiliza para pagamento da sua força de trabalho. Resolver essas questões demanda um projeto estratégico de implantação e atenção permanente para com os processos de mensuração do trabalho individual, o que dificulta a prática da remuneração por habilidades e competências de uma forma generalizada. Esse foi o caso da Volkswagen-Audi, conforme pode ser observado no depoimento:

Muito se fala sobre a remuneração variável no mercado, mas pouco se pratica para níveis operacionais. A remuneração variável hoje é aplicada muito mais para cargos administrativos, níveis gerenciais, de gestão, onde é mais fácil de você ver o desempenho e resultado da pessoa em si. No chão de fábrica, você tem que montar 700 carros por dia, como você mede aquela pessoa? Então, é muito mais difícil; não que seja impossível. É mais difícil de fazer. Então, nós fizemos remuneração variável até 2002. Acabamos com ela e incorporamos ao salário dos funcionários, de forma que não tenho mais hoje remuneração variável. O que eu tenho em termos de variação de remuneração variável é a participação nos resultados.

(KAFROUNI, Entrevista Nº 3 com Gerente de relações trabalhistas, out. 2004)

A recompensa atrelada a habilidades e competências específicas, como explica o gestor da Volkswagen-Audi, é mais adequada para cargos administrativos e níveis gerenciais, onde a mensuração dos resultados individuais se apresenta mais evidente. Logo, trata-se de uma solução parcial dentro da empresa, porque não contempla todos os trabalhadores, principalmente os do chão de fábrica. Essa é a questão que levou a empresa a descontinuar a remuneração por habilidades e competências e preferir a participação nos resultados. A PLR corresponde a uma forma de remuneração variável, que condiciona o pagamento de um determinado valor aos trabalhadores à existência de certo nível de lucro e/ou à obtenção de resultados previamente estipulados.

A legislação que estabelece a PLR refere-se à participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. A Medida Provisória 794/94 e, posteriormente, a Lei 10.101/2000 usam dois termos alternativos, conceitualmente diferentes. A participação com base no lucro parte de uma meta de rentabilidade a ser alcançada pela empresa. É necessário definir previamente qual o conceito de

lucro a ser utilizado: bruto, líquido antes do pagamento de Imposto de Renda, líquido após o Imposto de Renda. Já, o pagamento vinculado ao alcance de resultados parte de indicadores pré-estabelecidos, como por exemplo assiduidade, produtividade, redução de desperdício e/ou outros. Como a negociação entre a empresa e o trabalhador é mediada pelo sindicato, cabe à mesa negociadora decidir sobre o que incide a participação. Na RMC, a Volkswagen-Audi e a Renault adotaram a remuneração por resultados, conhecida internamente como PPR (Programa de Participação nos Resultados)¹². A Volvo tem um programa de participação nos lucros e resultados¹³. Cada uma das modalidades a escolher, conforme o caminho aberto pela legislação, tem identidade própria, com características peculiares, porém ambas têm vínculo com o aumento da produtividade.

O pagamento da participação nos lucros ou resultados da empresa, a PLR, é o sistema de remuneração que promove diretamente o compromisso com as metas organizacionais. Ao atrelar os ganhos do trabalhador à produtividade, acompanha e controla o ritmo do sistema de produção como mostra esta pesquisa. Tem sido aplicada em todas as áreas envolvidas no sistema produtivo, desde a alta administração até as funções operacionais. Não se restringe à parte dos empregados ou setores específicos, como por exemplo, os profissionais da área comercial, que costumam ser remunerados por uma parte móvel em função de seus desempenhos em relação às vendas. Tais sistemas são parciais, ao passo que a PLR é projetada para abranger organizações inteiras.

A legislação soube insinuar um meio de estimular a participação nos lucros, porque estabelece que o pagamento aos empregados pode ser abatido, como despesa operacional, do cálculo para o pagamento de impostos. Lançar a participação nos lucros como despesa diminui o lucro, que é base de cálculo para o imposto a pagar. Apesar dessa vantagem fiscal, há pouca aceitação da distribuição

¹² Exatamente quando o grupo de pesquisadores da UFPR visita a Audi é dia de pagamento do PPR. Quadros nas paredes informam que o PPR para o ano de 2005 é de R\$ 3.600,00. Dia 11.05.2005 os trabalhadores recebem a primeira parte, fixa em 50% do bônus anual, de R\$ 1.800,00; a segunda parcela será variável, conforme os resultados alcançados.

¹³ Na Volvo, o pagamento da PLR é vinculado a metas corporativas, metas por processo e metas individuais. Embora se denomine PLR, participação nos "lucros" e resultados, o Acordo não discute o lucro da empresa, nem qual o percentual desse lucro que será distribuído aos empregados (Instrumento de Acordo Coletivo de Participação nos Lucros e Resultados. Volvo do Brasil, 2005).

de lucros. A ampla maioria dos acordos firmados entre empresas e trabalhadores privilegia a participação nos resultados.

Entre as modalidades de PLR, além da participação dos lucros (PL), nos resultados (PR), nos lucros e resultados (PLR), há ainda a participação independente (PI). Esta última assume a forma de bonificação a todos os empregados independentemente do desempenho individual, do departamento ou da empresa como um todo. É quando a empresa concede um prêmio adicional ao salário sem estabelecer relação com o lucro auferido pela empresa ou o alcance de metas de desempenho. É possível analisar a forma que assume a prática do pagamento da PLR no Brasil, entre as quatro modalidades mencionadas, no período 1996-1999, na Tabela 3.

Tabela 3: Acordos por modalidades de PLR negociadas – Brasil 1996-1999

Modalidades de PLR	1996		1997		1998		1999		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Participação nos Lucros (PL)	21	4,5	18	3,3	16	3,9	8	3,3	63	3,8
Participação nos Resultados (PR)	206	44,2	321	58,8	240	58,8	134	56,1	901	54,3
Participação Mista (PL&R)	26	5,6	68	12,5	63	15,4	59	24,7	216	13,0
Participação independente (PI) *	213	45,7	139	25,5	88	21,6	38	15,9	478	28,8
Total	466		546		408		239		1659	

Fonte: DIEESE, 2000.

Nota: Dados até setembro de 1999

(*) Não há vínculo com metas

A preferência de vincular a PLR aos resultados esperados pela empresa foi verificada pela pesquisa do Dieese (2000). Dos 1.659 acordos firmados entre 1996 e 1999, apenas 3,8% dos acordos tinham participação nos lucros, 13,0% previam participação mista (lucro e resultado) e 83,1% previam participação nos resultados. Essa escolha pode significar que a maioria das empresas não está disposta a abrir suas contas e falar dos seus lucros. O controle dos meios materiais de produção pertence ao capital, compartilhado somente com a área restrita da alta administração. Existe uma névoa que envolve as informações sobre o lucro, preservado pela falta de acesso aos dados detalhados e precisos sobre as decisões

da empresa, apesar da existência de uma comunicação formal entre a empresa e a sociedade.

As informações ao público, conforme constam dos demonstrativos contábeis são apresentadas de forma resumida e insuficiente para facilitar uma aproximação que possibilite aos empregados conhecer os lucros da empresa para a qual trabalham. É possível consultar balanços patrimoniais de grandes empresas – sociedades anônimas – publicados na grande imprensa ou nas Bolsas de Valores (CVM). Sobre as demais empresas que realizam operações financeiras com bancos, os dados estão disponíveis na SERASA¹⁴, um sistema de consulta de crédito aberto para empresas e entidades filiadas (DIEESE, 2000).

A Renault do Brasil S. A., companhia de capital aberto, em cumprimento às disposições legais e estatutárias, submete à apreciação pública as Demonstrações Financeiras Consolidadas, relativas ao exercício anual de suas atividades que se encerram em 31 de dezembro de cada ano. As Demonstrações Financeiras – Balanços Patrimoniais (BP), Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), Demonstrações dos Resultados da Empresa (DRE) e Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) – são publicadas no Diário Oficial do Paraná¹⁵. Ressalta-se, entretanto, que a legislação tributária possui uma flexibilidade que admite balanços anuais diferentes, para atender interesses específicos, tais como os de acionistas, *marketing*, bolsas de valores e o recolhimento de impostos. Isso decorre da natureza da atividade contábil que compreende a classificação e a mensuração do valor monetário das transações efetuadas no interior da empresa. Há susceptibilidade a interpretações que se traduzem na admissão de mais que uma forma de entendimento dos fatos. Os investimentos realizados se transformam nos balanços em despesas, quando bancados pelos proprietários do empreendimento e, se frutos de financiamento, são dívidas. A captação de recursos através de venda de ações recebe o mesmo tratamento. Existem contas que podem reduzir o lucro como as reservas destinadas a diversas finalidades, reservas de capital, de lucro, de investimentos, depreciações, amortizações, destinadas a cobrir prejuízos passados

¹⁴ Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos S. A.

¹⁵ As últimas publicações de balanço patrimonial da Renault foram realizadas no Diário Oficial do Paraná, nas datas 17.04. 2003, 23.04.2004 e 23.03.2005.

ou hipotéticos, reservas para contingências, entre outras. No entendimento de montadoras, como a Volkswagen-Audi e a Renault, suas atividades na RMC não produzem lucro até o momento. Realizam pesados investimentos e os apresentam de forma a reduzir o lucro.

Sabe-se que uma mesma situação de custos e rendimentos pode ser apresentada como lucrativa ou deficitária, mediante a interpretação dada para a classificação dos fatos e lançamentos contábeis, o que torna muito complexo qualquer trabalho que vise estabelecer critérios transparentes para a participação do empregado nos lucros da empresa. Em consequência, a tendência é que haja um repasse de informações – contabilmente apuradas – da empresa que calcula a participação dos empregados com base no lucro, sem um maior controle da parte dos trabalhadores.

A preferência, quando se fala em PLR, recai sobre a discussão de resultados pela simples razão de que o empregado produz, tem controle sobre a produção e gera resultados. Esses são visíveis e palpáveis. Os empregados são capazes de exercer forte influência sobre eles, mas o lucro depende mais de estratégias e ações gerenciais, campos em que a sua influência é nula.

As empresas se capacitam para alcançar metas de produção, obter menores custos, melhor qualidade, redução ou redefinição do tempo certo para produção/entrega do produto ou serviço, adequando-se aos sistemas *just-in-time* e *kanban* de uma cadeia produtiva, flexibilidade, entre outros. Para medir o grau de desempenho de cada um desses elementos é comum a adoção de indicadores específicos, que servem para mostrar como estão evoluindo os itens que se deseja controlar, como pode ser verificado nos acordos de PPR e PLR na RMC, que serão apresentados.

3.2.1 O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (PPR) NA VOLKSWAGEN-AUDI

O Acordo Coletivo sobre o Programa de Participação nos Resultados (PPR) parte de um valor base para o prêmio a ser pago, vinculado a indicadores que são globais, departamentais e individuais. O pagamento do prêmio é integral ou percentual conforme forem ou não atingidos os objetivos propostos. Para o ano 2005 o valor foi fixado em R\$ 3.600,00, para a hipótese do atingimento de 100% das metas propostas. Na Volkswagen-Audi a meta global tem o peso de 50%, os indicadores específicos para os diversos departamentos têm peso de 40% e o indicador individual, 10%.

Para o indicador individual não são computadas as ausências ocasionadas por: acidentes de trabalho; faltas legais (licença maternidade, falecimento, casamento etc.); folgas programadas para o Banco de Horas; participação em treinamento; horas e dias não trabalhados para ajustes de turnos; dispensas remuneradas por motivo de programa de produção. Por outro lado, as ausências médicas, exceto por acidente de trabalho, mesmo com a apresentação de atestado médico serão computadas como equivalente a uma falta. Da mesma forma, as ausências parciais e injustificadas serão computadas até alcançarem o equivalente a jornada diária e assim serão contadas como um evento. A meta a alcançar é até uma falta, representando um acréscimo no prêmio no valor de R\$ 60,00. Se o empregado faltar entre dois até onze dias ou mais o prêmio do PPR será reduzido conforme uma escala percentual. O prêmio a receber será entre 95% a 27% do valor base e com uma redução de R\$60,00. O Acordo Coletivo apresenta em detalhes e com absoluta clareza o modo como são computadas as faltas, evidenciando o caráter disciplinador desse item individual.

Tabela 4: Indicadores de qualidade usados pela Volkswagen-Audi - 2005

Abrangência	Indicador	Descrição
Global	Volume de produção	Total de produção de veículos
Global	Audit	Índice utilizado mundialmente para avaliar a qualidade dos veículos produzidos pelas fábricas do grupo Volkswagen-Audi.
Global	DRC ZP8 (teste de qualidade)	Índice de liberação de veículos para todos os veículos produzidos. Também chamado de venda direta no ponto 8.
Setorial	Custos fixos, horas extras e treinamento, OPT(**).	Metas específicas para armação, pintura, montagem*.
Setorial	Custos fixos, custos logísticos, inventário e estudos de custo.	Metas específicas para finanças*.
Setorial	Inventário nacional, inventário importado, planos de ação e fidelidade	Metas específicas para a logística*.
Setorial	Custos fixos, pontos KPO, nacionalização, back log.	Metas específicas para suprimentos*.
Setorial	Custos fixos, nacionalização, planos de ação e pontos KPO	Metas específicas para engenharia do produto*.
Setorial	VPC ocorrência/veículo, custos fixos, satisfação do cliente e VDA 6.3	Metas específicas para qualidade*.
Setorial	Custos fixos, acidentes de trabalho, treinamento, OPT/BUC (***)).	Metas específicas para recursos humanos*.
Setorial	Custos fixos, horas extras, treinamento, OPT/BUC (***)).	Metas específicas para serviço técnico e engenharia de manufatura(*)).
Individual	Absenteísmo	Qualidade de serviço de oficina

Fonte: SMC. Acordo Coletivo Volkswagen-Audi, 2005.

(*) Não há detalhamento no Acordo Coletivo sobre a descrição das metas setoriais e nem como são apuradas.

(**) Organização no posto de trabalho.

(***) Organização no posto de trabalho na *Business unit Curitiba* (BUC)

Elaboração da Autora

3.2.2 O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (PPR) NA RENAULT

A lógica da produtividade e qualidade que orienta o PPR é a mesma quando se compara a metodologia da Audi e da Renault. O Acordo Coletivo de

Trabalho da Renault estabelece a data do pagamento, as condições associadas para fazer jus ao recebimento do prêmio e estipula um valor base, que para o ano de 2005 é entre o mínimo de R\$ 2.450,00 e máximo de R\$ 3.000,00¹⁶. Existem metas compartilhadas por toda a fábrica, metas para setores e a meta de absenteísmo, que é individual. Porém, a realidade de cada empresa é peculiar na sua forma de constituir os indicadores e atribuir proporcionalidades. No PPR da Renault, as metas globais possuem o peso de 40% do prêmio, sendo 30% referente ao número de veículos produzidos e 10% para a participação de mercado. Os demais 60% são vinculados a indicadores de qualidade aplicados por setor de atividade: industrial; comercial; suporte e Mercosul. Sobre a apuração final incide o indicador individual que avalia o absenteísmo. O empregado que tiver até duas faltas no ano poderá receber integralmente o valor apurado da PPR para o seu setor. Se tiver entre três a seis faltas receberá 95% e acima de seis faltas, 90%.

Tabela 5: Indicadores de qualidade usados pela Renault - 2003

Abrangência	Indicador	Descrição
Global	Volume de produção	Total de produção dos veículos Scénic, Clio, Máster, Frontier e X-Terra
Global	PM	Participação de Mercado Renault
Setorial	AVES/SAVES	Qualidade de fabricação
Setorial	QSO	Qualidade de serviço de oficina
Setorial	QVN	Qualidade dos veículos novos com base nas avaliações médias mensais.
Setorial	Taxa de retorno	Representa o número de vezes que o veículo retorna para a oficina da revenda pelo mesmo problema.
Setorial	PPM - Qualidade	Considera a quantidade de partes por milhão de rejeitos, no caso de motores, dentro das fábricas de veículos clientes.
Individual	Absenteísmo	Número de ausências individuais.

Fonte: SMC. Acordo Coletivo Renault, 2003.

Elaboração da Autora

¹⁶ A proposta da Renault contempla três valores de prêmio correspondentes à obtenção das metas de produção: mínima, média e máxima (A VOZ DO METALÚRGICO, 25/05/2005).

3.2.3 O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS (PLR) NA VOLVO

O programa de PLR da Volvo possui algumas particularidades que o diferencia da Renault e da Volkswagen-Audi. A característica principal é que o programa da Volvo se refere também a lucros. O objetivo do Acordo Coletivo é discutir as condições para o pagamento aos empregados a título de participação nos lucros e resultados, de valores determinados em relação aos resultados obtidos de um conjunto de objetivos e metas estabelecidas. O prêmio é composto por um valor igual a 1,7 do salário regular do empregado, acrescido de um valor base para a PLR, de acordo com os objetivos atingidos. Para o ano de 2005, esse valor ficou fixado em R\$ 1.900,00.

O conjunto de condições para o pagamento da PLR é constituído por três blocos de avaliação, denominados “metas corporativas”, “metas por processos” e “metas individuais”.

Tabela 6: Distribuição de percentual da PLR por conjuntos de metas na Volvo - 2005.

Metas	Potencial de pagamento	Condições mínimas para recebimento
Corporativas	0,80 salários + R\$ 670,00	Em caso de não atingimento de um percentual mínimo de 6,0% no resultado operacional contido nas metas corporativas, o potencial de pagamento referente a este item será desconsiderado.
Por processo	0,50 salários + R\$ 670,00	Em caso de não atingimento de um percentual mínimo de 6,0% no resultado operacional contido nas metas corporativas, o potencial de pagamento será desconsiderado e substituído pelo valor de R\$ 1.600,00 e pago conforme o atingimento dos objetivos estabelecidos para cada processo.
Individuais	0,40 salários + R\$ 560,00	Em caso de não atingimento de um percentual mínimo de 6,0% no resultado operacional contido nas metas corporativas, o potencial de pagamento será desconsiderado e substituído pelo valor de R\$ 900,00 e pago conforme os objetivos estabelecidos para cada processo sejam atendidos.

Fonte: SMC. Acordo Coletivo Volvo, 2005.

Elaboração da Autora

A metodologia utilizada pela Volvo atribui um peso a cada elemento que constitui esses três blocos principais, compondo um detalhado sistema com o correspondente critério de apuração. É sobretudo de interesse na presente análise considerar quais são os elementos que compõem cada um desses blocos principais.

Tabela 7: Indicadores de qualidade usados pela Volvo – 2005: corporativos, por processo e individuais.

Blocos de metas		Indicadores
Corporativas		<p>Resultado operacional – faturamento líquido conforme Balanço Anual auditado por empresa externa.</p> <p>Satisfação do cliente – avalia o desempenho das entregas e do produto e o desempenho dos serviços das concessionárias.</p> <p>Fluxo de caixa – fluxo de caixa correspondente a um percentual do resultado operacional.</p> <p>Gestão por excelência – referente ao resultado do Prêmio Nacional da Qualidade, divulgado em janeiro de 2006.</p>
Processos	<p>Desenvolvimento de produto 3P</p> <p>Desenvolvimento de produto - VPT</p>	<p>Atingimento dos objetivos dos projetos de acordo com o proposto pelo Time do Projeto.</p> <p>Média de falhas/veículos no 1º ano de garantia.</p> <p>Redução de custo do produto.</p> <p>QPM – referente a fornecedores com problemas (peças não conforme e rejeitadas)</p> <p>Aumento no prazo de pagamento a fornecedores</p>
	Processo venda ao pedido	<p>Unidades vendidas</p> <p>Estoque de produto acabado</p> <p>Contribuição consolidada da Companhia de Vendas para o Brasil e fora do Brasil.</p> <p>VCE (Volvo Equipamentos de Construção) – referente a vendas líquidas de equipamentos para o Brasil e fora do Brasil, participação do mercado interno e externo e capital operacional da Companhia de Vendas para Equipamentos.</p>
	Processo pedido à entrega	<p>Qualidade</p> <p>Precisão de entrega</p> <p>Destinação de resíduos</p> <p>Giro de estoque</p> <p>Veículos NOK - numero de unidades previstas para serem produzidas dividido pelo número de unidades entregues.</p>
	Processo entrega a recompra	<p>Resultado operacional de pós-venda</p> <p>Grau de atendimento no balcão</p> <p>Absorção de pós-venda – relativo a soma do resultados dividido pela soma das despesas administrativas e estruturais.</p> <p>Volume de vendas</p> <p>Vendas – programa de manutenção</p> <p>VCE (Volvo Equipamentos de Construção) - referente a vendas líquidas de equipamentos para o Brasil e fora do Brasil, participação do mercado interno e externo e capital operacional da Companhia de Vendas para Equipamentos.</p>
Individuais	Quantitativas e qualitativas	<p>Para as metas quantitativas o atingimento de objetivos indicados em formulários próprios inferiores a 80% implica em zerar o respectivo peso.</p> <p>Para as metas qualitativas será considerada como meta atingida a real conclusão dos trabalhos acordados observando-se o prazo estabelecido.</p>

Fonte: SMC. Acordo Coletivo Volvo, 2005.

Elaboração da Autora

Ressalta-se aqui a questão do foco em resultados presente no Acordo Coletivo entre a Volvo e os empregados. O pagamento refere-se à participação nos lucros e resultados, de valores determinados em relação “aos resultados obtidos”. O conjunto de objetivos e metas estabelecidas no Acordo Coletivo apresenta os indicadores conforme resumidos na Tabela 7. Porém, não são revelados os números a serem alcançados. Por exemplo, qual o resultado operacional, índice de satisfação do cliente, fluxo de caixa, até a totalidade dos indicadores, são seguidos de asteriscos. A cláusula 8.8 do Acordo Coletivo (SMC, 2005) explica os asteriscos: “Acordam as partes que em virtude da confidencialidade das informações contidas e indicadas através de asteriscos (*) nos respectivos quadros em que se apresentam os conjuntos de metas e Objetivos Corporativos e Por Processo, estas serão omitidas por questões estratégicas da empresa.” Então, informações tais como a receita de vendas obtida pela empresa, os custos da produção e outras são vedados ao conjunto dos trabalhadores, tendo acesso a elas somente a Comissão de Fábrica, na responsabilidade de respeitar a confidencialidade.

Figura 1: Área protegida e sigilosa.



Fonte: MAYER – One Arquitetura Design, 2005.

Assim, os lucros dos quais os empregados participam é sigiloso em dois aspectos: a dimensão total desse lucro e qual o percentual desse lucro a ser distribuído. Uma das partes não sabe qual é o lucro do qual negocia um percentual. Também não sabe que percentual desse lucro negocia. O lucro, área vital para o capitalismo, é ambiente protegido. Assim, as informações sobre o lucro a ser distribuído nos programas de PLR pertencem a uma área de acesso proibido aos empregados.

Entretanto, o Acordo deixa claro que só receberão o prêmio se alcançarem os objetivos estratégicos da empresa. A empresa por sua vez, assume a tarefa de informar de forma parcial e pulverizada as metas que pertencem a cada indivíduo/equipe. Diz a cláusula 5.1 (SMC, 2005): “As metas/objetivos individuais/equipe deverão ser acordadas com todos os empregados envolvidos ou equipe, indicando em formulário próprio o peso, as metas e a forma de mensuração.” Essa é a informação disponibilizada, a saber, quanto cada um deverá fazer para que aconteça o lucro desejado pela empresa. É um acordo onde a parte dominante na negociação detém o poder da informação. Cumpre-se o requisito formal e legal de negociar. A decisão do voto é assumida pelo trabalhador com base no que lhe é permitido conhecer. Há negociação e os empregados votam, mas cabe aqui realçar as condições de desigualdade dessa negociação. A preservação de uma área sigilosa marca a distância entre o planejamento e a execução do trabalho. A alienação do trabalhador descrita em Marx, presente no fordismo, mantém-se na produção flexível.

Esse distanciamento pode dificultar a compreensão de aspectos envolvidos nas propostas apresentadas para as negociações. São diversos os elementos que influenciam as estratégias empresariais, que se transformam em proposições a serem apreciadas pelos empregados. Algumas particularidades desses momentos de negociação merecem detida análise, a exemplo da Assembléia para a nova votação da proposta do Programa de Participação dos Resultados 2005, na Renault. Naquela ocasião foi apresentado aos empregados um resumo das propostas de PPR, desde o ano de 2001, demonstrando o aumento anual do valor do prêmio e uma redução nas metas de produção propostas. São três as opções de metas de produção a serem alcançadas por ano, cada uma correspondendo a um

valor de prêmio. São chamadas de produção mínima, média e máxima, conforme visualização na Tabela 8.

Tabela 8: Evolução do prêmio (em Reais) PPR e metas de produção na Renault – 2001 a 2005

PPR 2001		PPR 2002		PPR 2003		PPR 2004		PPR 2005	
Valor pago: 1.467		Valor pago: 1.315		Valor pago: 1.914		Valor pago: 2.447			
Meta Prod.	Valor	Meta Prod.	Valor						
80.000	1.472	63.095	1.250	58.000	1.500	82.000	2.200	79.000	2.450
96.000	1.840	73.798	1.675	73.000	1.800	87.000	2.500	82.000	2.800
104.000	1.932	84.502	2.100	79.000	2.100	92.000	2.725	85.000	3.000

Fonte: A voz do metalúrgico, 25.05.2005.

Elaboração da Autora

Há uma aparente incoerência em adotar uma estratégia empresarial de redução de metas e aumento dos prêmios, que solicita uma análise mais cuidadosa. Também é pertinente observar a evolução dos valores pagos. Embora os valores propostos sejam sempre maiores, não correspondeu a um pagamento mais elevado em todos os casos. Em 2002, o prêmio foi de R\$ 1.315,00, inferior aos R\$ 1.467 pagos em 2001. Considerando os valores efetivamente pagos, deduz-se que as metas iniciais não foram atingidas e que precisaram ser reajustadas. A meta mínima proposta para 2005, produção de 79.000 veículos, para o prêmio de R\$ 2.450,00, está bastante próxima ao que provavelmente foi atingido em 2001, já que o pagamento foi ligeiramente inferior ao correspondente à produção de 80.000 veículos.

Para avaliar o ganho real, deve ser considerada também a atualização monetária dos valores para o período em questão. O prêmio no valor de R\$ 1.467,00, pago em 2001 pela Renault, corresponde a R\$ 2.157,00 em 2005 se for corrigido pelo INPC¹⁷. Observa-se um aumento no prêmio em R\$ 293,00, representando 3,58% acima do INPC para o período 2001/2005.

¹⁷ A correção pelo INPC, indicador utilizado para as negociações sindicais, no período compreendido entre 2001 e 2005 foi em torno de 47% (Banco Central, acessado em agosto 2005).

Assim como nesse caso, também em outros a organização sindical vem apresentando ganhos em suas negociações da PLR. Na Volkswagen-Audi, o prêmio do PPR de R\$ 2.750 em 2004 aumentou para R\$ 3.600, em 2005 (Acordo Coletivo, Volkswagen, 2005), um aumento de 30,91% para um INPC próximo a 6,9% para os últimos 12 meses, conforme dados do Banco Central, sítio acessado em agosto 2005. Tem sido notório o progresso nos valores pagos na PLR, bem como nos salários. O piso da categoria dos metalúrgicos da RMC já é igual ao piso da região do ABC Paulista, guardada somente a diferença ainda prevalecente na RMC de praticar salários mais próximos do piso salarial. Assim, o piso salarial é igual para a RMC e o ABC, sem que isso se traduza em equiparação salarial para as duas regiões (KAFROUNI, 2004. Entrevista nº 2 com Gerente de relações trabalhistas, out. 2004). Não se questiona, portanto, o aumento dos valores do prêmio. A pergunta que surge é: o que significam os retrocessos nas metas de produção da Renault? Como interpretá-los? Acompanhar a colocação dos veículos produzidos pela Renault no mercado interno e externo, conforme Tabela 9 pode auxiliar na compreensão do fato.

Tabela 9: Produção, exportação e venda Renault 2001 a 2004.

Ano	Produção	Exportação	Vendas	Produção não assimilada pelo mercado
1999	24.809	1.903	18.058	8.654
2000	58.083	14.459	42.189	10.189
2001	71.108	5.507	60.463	15.327
2002	48.040	2.490	53.786	7.091
2003	58.606	6.857	52.423	6.417
2004	66.645	16.804	53.421	2.837

Fonte: ANFAVEA, 2005, Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2004).
Elaboração da Autora.

Conforme pode ser verificado, o mercado não absorveu toda a produção, deixando um excedente. O depoimento de um entrevistado da área de *marketing* da empresa mostra que a Renault superdimensionou o mercado por ocasião da instalação da fábrica e início das atividades. Ele afirma que “depois de 1999, 2000, que não era como a Renault esperava, tiveram aquelas quedas, crises

internacionais, daí a situação ficou um pouco mais difícil. Mudou até a presidência da empresa” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 3 com Analista de pos-venda, nov. 2004). A produção, quando orientada por expectativa de demanda superdimensionada, implica em dificuldades para o escoamento do produto na rede distribuidora. Como consequência tem-se produção parada no pátio da empresa ou nas concessionárias, além da necessidade de ampliar esforços de vendas, aumentando os custos envolvidos. O *just in time* tem como premissa produzir para a pronta absorção do produto pelos clientes, ajustando-se ao mercado sujeito a instabilidades. Portanto, a oscilação nas metas pode ser compreendida como ajustes necessários para alinhar a estratégia da empresa ao mercado. A estratégia orienta a definição das metas e os resultados necessários para alcançá-las. Aos empregados cabe o acesso às informações sobre as metas que afetam a sua área específica.

Os resultados são negociados como conjuntos de indicadores de fácil acompanhamento, como por exemplo o número de carros produzidos no ano. A partir da meta anual a programação da produção estabelece a meta diária. O painel luminoso à vista de todos na fábrica marca, em tempo real, os resultados do dia, podendo ser acompanhado por cada indivíduo envolvido na produção, impondo-lhe o ritmo a ser mantido ou intensificado. Para facilitar a compreensão se reproduz aqui, em forma de tabela, as informações constantes de um painel luminoso da fábrica.

Tabela 10: Painel Luminoso da fábrica da Volkswagen-Audi – Plataforma 1

Setor	1	2	3	4	5	6	Pausa	Parada Técnica
Tendência	288		Tendência do Momento		60			
Planejamento	291		Realizado		57			

Fonte: Dados primários, momentâneos e aleatórios em 11.05.2005.
Elaboração da Autora.

Os setores do painel, de um a cinco, estão agrupados em uma área supervisionada por um líder de manufatura. Quando há problema que demanda a presença do líder de manufatura, o luminoso sinaliza em que setor é a ocorrência, facilitando o controle. As pausas referem-se aos intervalos de refeição,

diferentemente da parada técnica por motivo de alguma irregularidade. O ambiente produtivo controla o trabalhador de uma maneira impessoal. Não é o “chefe” que o apressa, é o painel, a meta, quando não é o “contrato” que a empresa fechou com o “cliente” ou a “matriz”. O painel e a meta estão próximos dele, bem visíveis. O cliente e a matriz são “entidades” mais distantes, dos quais apenas ouve falar e sente os efeitos. Sabe que precisam ser atendidos e, por conta disso, precisa acelerar o ritmo de trabalho. A título de exemplo, o painel da fábrica aqui reproduzido apresenta uma tendência da produção abaixo do planejamento – o que sinaliza a necessidade de acelerar a produção de veículos.

A produção focada em atingir metas impulsiona a empresa para aumentar sua produtividade, atingindo a objetivo proposto na legislação da PLR. Em ambos os casos, tanto na Participação nos Lucros ou Resultados, são fixadas regras claras para determinação e controle em relação aos indicadores negociados entre empresa e empregados por intermédio do sindicato.

Na Volvo, a negociação da PLR é realizada com a mediação da Comissão de Fábrica (CF), constituída desde fevereiro de 1988. Essa tem a vantagem de estar dentro da empresa, familiarizada com a realidade da linha de montagem, além de contar com o reconhecimento dos empregados. A Comissão de Fábrica, CF, antecipa a negociação internamente, conforme citação da entrevista:

Na PLR desse ano, que foi negociado tudo aqui dentro, com representantes deles [do sindicato], mas tudo aqui dentro. No final eles queriam cobrar uma taxa de R\$ 60,00 por funcionário. No ano passado eles não cobraram, e esse ano [2004] eles também não conseguiram cobrar. E é claro que eles ficam mordidos com a gente, porque é uma nota violenta que deixa de entrar no sindicato, R\$ 500.000,00 aproximadamente.

(ARAÚJO, 2002. Entrevista nº 10 com Integrante da CF, jul.2004)

A CF, como representação interna dos trabalhadores da Volvo, discorda da cobrança sindical relativa à PLR, uma vez que traz para si o mérito das conquistas obtidas. Está mais próxima dos trabalhadores do que o “sindicato que está lá fora”, e isso privilegia a sua participação na discussão dos valores da PLR e dos indicadores de produtividade a ela vinculada (ARAÚJO, 2002. Entrevista nº 10 com Integrante da CF, jul.2004).

Assim, ganha corpo nas empresas a idéia de se aumentar a produtividade das equipes através de sistemas que contemplem a remuneração dos trabalhadores em três setores básicos: salário fixo, salário variável e benefícios. Os programas de participação em lucros e resultados (PLR) balizam as políticas de remuneração flexível e complementam o salário, tendo como objetivo motivar para a superação de metas e assim proporcionar melhor desempenho à corporação.

3.3 A PLR como direito do trabalhador

A negociação da PLR, sempre com a mediação do sindicato, como prevê a legislação, passa a ser importante para as empresas, pois favorece o aumento de produtividade, da participação e do comprometimento dos trabalhadores. Para os trabalhadores, a PLR oferece a oportunidade de obterem ganhos de renda, além das perspectivas de discutir o processo de trabalho, inovações tecnológicas, questões vinculadas a metas de produtividade, lucratividade, produção e qualidade. A obrigatoriedade da empresa em discutir as metas de produtividade e qualidade, temas da negociação da PLR, pode ser vista como possibilidade de aproximação entre os que planejam e os que apenas executam, forçando a alta administração a compartilhar com os trabalhadores questões da concepção do processo produtivo, área reservada ao sigilo.

A empresa tem interesse no pagamento da PLR porque incentiva à produtividade, ao mesmo tempo em que reduz custos e eleva a margem de lucro. A produtividade, como “a nova moeda em voga, capaz de otimizar os lucros, é a capacidade empresarial de cada vez mais agregar valor sob forma de conhecimento: transformar o capital intelectual dos sujeitos trabalhadores em capital organizacional” (CARVALHO, 2002, p. 243). Nesse sentido, são os próprios sujeitos que precisam ser competentes, precisam antecipar as condições variáveis e atuar sobre elas.

O objetivo de promover a integração entre o capital e trabalho e incentivar a produtividade, apresentado na Lei que estabelece a PLR, merece análise. Um ângulo de análise é verificar o aumento efetivo da produtividade. A reestruturação

produtiva no Brasil, que se intensifica a partir de 1990, logra êxito em aumentar a produção de veículos com um número menor de empregados, conforme tabela 11. O progressivo aumento de produtividade é uma das imagens das relações produtivas que mostra a consequência econômica em termos de produção de mercadorias. O outro ângulo de análise é percorrer o interior da produtividade e compreender como ela é realizada e que mudanças no trabalho são necessárias para o seu incremento.

Tabela 11: Perfil Indústria Automobilística Brasileira 1990/2003

Ano	Emprego	Produção em unidades	Produtividade em unidades	Investimentos em milhões US\$	Faturamento em bilhões US\$	Produtividade em mil US\$
1990	138.374	914.466	6,61	995	9.299	67
1991	124.859	960.219	7,69	938	9.380	75
1992	119.292	1.073.861	9,00	945	11.451	96
1993	120.635	1.391.435	11,53	967	13.013	108
1994	122.153	1.581.389	12,95	1.311	15.849	130
1995	115.212	1.629.008	14,14	1.800	14.986	130
1996	111.460	1.804.328	16,19	2.438	16.029	143
1997	115.349	2.069.703	17,94	21,58	17.701	153
1998	93.135	1.586.291	17,03	2.454	17.363	186
1999	94.472	1.356.714	14,36	1.883	14.487	153
2000	98.614	1.691.240	17,15	1.745	15.737	159
2001	94.055	1.817.116	19,32	1.825	16.177	172
2002	91533	1.791.530	19,57	1.0420	15.762*	172
2003	90.807	1.827.038	20,12	-	-	-

Fonte: ANFAVEA, 2004

(*) Valor estimado

(-) Dados não disponíveis

Observa-se na tabela 11, o aumento progressivo da produtividade no período entre 1990 a 2003, na indústria automobilística brasileira. Se, em 1990, há necessidade de um trabalhador para produzir 6,61 unidades, em 2003 a relação é de um trabalhador para 20,12 unidades produzidas. A produtividade mais do que triplicou nesse período. Também se verifica quase a triplicação no valor agregado por empregado (anual), saindo de US\$ 67.000 para US\$ 172.000. Esses números indicam que o capitalismo está obtendo uma resposta favorável com os empenhos

de reestruturar o processo produtivo, em particular na indústria nacional automobilística.

A empresa capitalista avalia a sua eficiência exatamente pela produtividade do trabalho, o que propicia a redução do custo final do produto e maior lucro. Vários são os elementos que convergem para aumentar a produtividade de acordo com a teoria de Marx (1975, p. 46-47), que explica a determinação da produtividade por diversas circunstâncias, entre elas “a destreza média dos trabalhadores, o grau de desenvolvimento da ciência e sua aplicação tecnológica, a organização social do processo de produção, o volume e a eficácia dos meios de produção e as condições naturais”. São distintos os contextos da época em que Marx desenvolveu a sua teoria – início do desenvolvimento da maquinaria – e a época contemporânea, na qual está presente o avanço da ciência e da sua aplicação em processos tecnológicos informatizados. Entretanto, os pilares citados em sua teoria têm um paralelo na indústria automobilística atual. As inovações que introduz em termos de tecnologia e na organização dos processos de trabalho aumentam a “destreza média dos trabalhadores”, resultando nos aumentos de produtividade constatados.

Ao descrever a relação entre a produtividade e a força de trabalho social para a produção da mercadoria, Marx (1975) mostra o efeito da maquinaria para reduzir o tempo necessário de trabalho. Menciona que a introdução do tear a vapor, na Inglaterra, diminui na metade a força de trabalho social do tecelão necessária para transformar fio em tecido.¹⁸ A produção de valor de uso é aumentada pelo instrumental adotado no processo produtivo e, também, em decorrência de alterações realizadas no processo e a cooperação entre os trabalhadores com base na divisão social do trabalho. Esses fatores fazem com que o aumento da produção se dê com igual quantidade de tempo de trabalho, multiplicando a extração da mais valia relativa, uma vez que nem sempre é a duração que aumenta e, sim, a capacidade produtiva.

¹⁸ Marx (1975, p. 46-47) considera que pode variar a força de trabalho entre os indivíduos e, portanto, refere-se ao trabalho social necessário à produção de mercadoria, que é uma média da somatória da força de cada trabalhador individual, com grau social médio de destreza e intensidade.

A produtividade resulta da destreza do trabalhador associada ao ritmo das máquinas, à intensidade e à força que o indivíduo despende, como apresentado por Marx (1986, p. 178): “Mediante o aumento da intensidade do trabalho, pode-se fazer com que um homem gaste em uma hora tanta força vital como antes, em 2. É o que se tem produzido nas indústrias submetidas às leis fabris, até certo ponto, acelerando a marcha das máquinas.” É na interação entre o trabalho e a técnica, porém, sustentada pelo aumento do esforço humano, que é descrita a produtividade, fruto do dispêndio da capacidade física do indivíduo que produz.

É a própria atividade do trabalho humano genérico e pela sobrevivência – “labor”, na expressão de Arendt –, que “possui uma produtividade” (1987, p. 99). A produtividade reside na “força humana”. Não importa se o que produz são objetos duráveis ou se realiza tarefas servis. O trabalho produz os meios para a manutenção da vida e de forma excedente, ou seja, em quantidade maior do que o necessário para a reprodução social. A capacidade de produzir excedente, quando subordinada mediante a opressão, faz com que o labor de alguns seja suficiente para manter a vida de todos, numa sociedade escrava, por exemplo. Nesse princípio da exploração do trabalho, na sociedade capitalista, Marx vê ocorrerem a acumulação e a reprodução do capital; exploração essa que aumenta com os avanços da sociedade industrial. O trabalho coletivo, onde cada trabalhador executa uma parcela do processo, aumenta os objetos fabricados, produz o excedente. O trabalho em si não deixa de ser fadiga para o trabalhador, a alteração está na relação entre o trabalho e a produção, no modo de produção capitalista.

Da mesma forma, a produção enxuta e flexível, adotada pela moderna indústria automobilística, tem como suporte para a exploração redobrada do trabalho, o seu arcabouço de inovações organizacionais citadas neste estudo. Trabalha-se com foco no alcance de metas de produtividade e qualidade, essas vinculadas ao pagamento da PLR.

Lá quase todo dia tem reunião. Ó, tem que cumprir, tem que fazer tal coisa hoje. Tem que cumprir tantos carros hoje. Então, existe aquela obsessão, tem que cumprir aquilo ali. Então, todo dia é cobrado. Tem que fazer aquilo ali.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 8 com Técnico em metrologia, fev. 2005)

Ó pessoal, não quero passar defeito. Se passar defeito abaixa a variável [PLR]. Na variável consta, então, se você mandar defeito lá no final da linha, que o pessoal de análise pega. Daí, é jogado um cálculo lá em cima. E, no final do mês é fechado um valor tanto da variável. Então, todo mês eles não conseguem pegar a meta de 20% ou 15%. Tem pressão, porque o pessoal já fala assim: ó não vamos mandar defeito. É, então ali na UET [Unidade de trabalho] a gente fazia nossa reunião. Fazia uma vez por mês. A gente tinha 20 minutos. A gente comentava isso daí. Então, o pessoal falava assim: ó essa semana, ou esse mês, passamos cinco defeito. Então, isso daí desconta, porque eles tem lá no controle deles. Eles botam no computador. Então, quando chega na reunião eles falam tudo. Não quero passar defeito esse mês heim! Mas, quando a linha está rodando eles botam pressão mesmo.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 1 com Piloto de teste/montador, out. 2004)

A produtividade é conseguida com o aumento do esforço do trabalhador, através da gestão de equipes formadas por indivíduos que se disponibilizam a trabalhar com a polivalência, a responsabilização e o comprometimento, presentes na lógica das competências do trabalhador, segundo Zarifian (2001).

3.3.1 A “AUTONOMIA SUPERVISIONADA”

“Então a gente está aqui, pensa e elabora as coisas.”

(KAFROUNI, Entrevista nº 1 com Analista do pós-venda, nov. 2004)

A competência de um indivíduo para a produção taylorista-fordista se relaciona com a maneira como ele enfrenta diariamente as situações apoiadas em conhecimentos previsíveis. As situações de trabalho marcadas por mudanças tecnológicas e econômicas transferem para o trabalhador a responsabilidade conjunta pelo produto e eliminam cargos de chefia, possibilitando o desenvolvimento do modelo competência que, segundo a abordagem de Zarifian (2001, p. 68), deve integrar várias dimensões, desde “tomar iniciativa e assumir responsabilidade de indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” Ou seja, esse é um conceito que trata do envolvimento do indivíduo com o seu trabalho. As decisões que toma são em face de eventos que excedem o repertório de normas e procedimentos previstos, significando inventar uma resposta.

É importante mencionar que essas decisões não são exercidas com uma real autonomia. O limite de autonomia é estreito porque precisa se harmonizar com o que foi decidido em nível hierarquicamente superior. Um entrevistado explica a “autonomia” do empregado dentro de um processo como um efeito cascata: “Isso vem descendo. Então, vão definindo-se os objetivos de trás para frente. Os macros objetivos da empresa, os principais. Como eu já te falei, os objetivos vem lá de cima [da matriz]. O grande objetivo. E isso vai passando. Chega no meu diretor, ele transfere para o meu gerente... e ele me passa os objetivos da direção da empresa...” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 3 com Analista do pós-venda, nov. 2004). A autonomia é restrita e limitada à decisão da hierarquia superior. Em verdade, o trabalhador tem autonomia para tomar algumas decisões sobre como conseguir atingir as metas já estabelecidas. O capital percebe a vantagem dessa “autonomia”. É como se a empresa dissesse: “trabalhe para conseguir esse objetivo” ou “você tem toda a autonomia para ser polivalente e responsável por isso”. Se os indivíduos envolvidos no processo atingem o que foi pré-estabelecido, através do método A ou B, não é problema. Valoriza-se o que é atingido e no momento das entrevistas de avaliação é necessário justificar somente quando não foi atingido o objetivo.

Esse é um mecanismo em que o planejamento é traçado para atender o interesse do capital e a suposta autonomia do trabalhador traz o comprometimento e a responsabilização, porque foi ele, o empregado, quem “planejou”. O sentimento de satisfação por ter essa “autonomia” e o fato de tomar para si a responsabilidade de atingir o que foi planejado, ou seja, cumprir sua palavra é, então, explorado pelo capital. O empregado descreve a sua atuação junto à empresa com a expressão facial e entonação de voz de quem se sente valorizado por pensar e decidir e dá tudo de si para concretizar a acumulação capitalista: “Então, a gente está aqui, pensa e elabora as coisas.” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 3 com Analista do pós-venda, nov. 2004). Foi ele, o empregado, quem “planejou”, mas vai precisar prestar contas disso. Existe uma avaliação anual onde o trabalhador vai aferir junto ao seu superior imediato os resultados efetivos do que “decidiu” de forma “autônoma”:

O que eu previa fazer, se eu conseguir cumprir... Alguma coisa que eu tenha planejado e está marcado nessa entrevista. No ano seguinte, a gente

vai fechar o ano e vai dizer: “ok, atingimos 100%”. A gente coloca: “ok, atingido”. Ou “não atingimos, por causa desse motivo, desse motivo, alguma coisa”. Então, em cada entrevista de carreira, ela tem objetivos globais e os objetivos individuais são os mais pesados, são os mais fortes, nessa entrevista. Entrevista para aquela função que você está cumprindo.

(KAFROUNI, 2004. Entrevista nº 3 com Analista do pós-venda, nov. 2004). Grifo da autora.

Os objetivos pessoais “mais pesados” estão na área do comprometimento pessoal. Faz parte da responsabilidade do empregado atingi-lo ou justificar o não atingimento e terá consequência por isso. Esses resultados contam pontos junto a um comitê da direção que avalia a possibilidade de carreira do trabalhador dentro da empresa, suas oportunidades de promoção para outras funções em sentido horizontal ou vertical. As promoções em sentido horizontal referem-se a oportunidades de trabalho semelhantes hierarquicamente, que aumentam a experiência do trabalhador e constituem pré-requisitos para promoção vertical, ou seja, para uma vaga superior na estrutura hierárquica.

A origem latina da palavra responsabilidade, *respondere*, é responder por, significando que o assalariado responde pelas iniciativas que toma. Já que a competência da produção flexível é alicerçada sobre o trabalho em equipe e um problema para a organização do trabalho pode mobilizar outros trabalhadores, “a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade” (ZARIFIAN, 2001, p. 74).

A competência elevada a esse conceito faz parte das Equipes Auto Gerenciáveis (EAGs), como utilizada na empresa Volvo do Brasil, que possibilitam a ampliação da polivalência profissional e a intensificação do autocontrole e controle recíproco exercido no interior dos grupos. O autogerenciamento, da mesma forma que a autonomia, ocorre em um escopo predeterminado pela direção da empresa. A responsabilidade, porém, é transferida para o trabalhador, que inclusive sofre sanção positiva ou negativa por isso, uma vez que lhe é subtraída ou acrescentada uma parte da remuneração, conforme o alcance dos objetivos. É possível dizer, portanto, que essas equipes são “auto responsabilisáveis”, de forma autêntica, ao passo que são autogerenciáveis de forma parcial. As EAGs são formadas por

grupos de pessoas que possuem um nível mínimo de supervisão direta e desempenham atividades interdependentes de forma comprometida em compartilhar a responsabilidade no grupo.

A Volvo, com planta industrial em Curitiba desde a década de 1970, passou por reestruturação a partir de 1999. Iniciou a implantação de EAGs em 1998 com uma equipe piloto, chegando em 2003 a agrupar 68 AEGs, com 718 funcionários, com tamanhos diversos, entre 3 a 29 membros, que representam 47% da totalidade (MEZA, 2003, p. 155). Essa mudança organizacional alterou os processos de recrutamento e o perfil do trabalhador operacional que precisa ter ensino médio, requisitos técnicos bem como quesitos comportamentais que são avaliados em dinâmicas de grupos feitas durante o processo de seleção. O candidato precisa saber trabalhar em grupo, ter iniciativa, assumir responsabilidades, saber resolver problemas, ter flexibilidade e vontade de aprender mais processos.

É o que acontece lá também, por serem equipes auto-gerenciáveis não têm um chefe. Então, você acaba tendo que arcar com as funções que não são suas. Você tem que fazer algo a mais, sempre algo a mais. Mas hoje, o que eu vejo aí nas empresas é que eles tão buscando profissional assim que é polivalente mesmo, que façam outras funções, até mesmo isso é ruim porque ao invés de você contratar mais pessoas, eles querem que os que tão contratados façam mais cursos, que daí eles não precisam contratar mais pessoas. O que eu penso disso aí, eu acho assim, eu tô novo, tô aprendendo, eu acho que quanto mais coisa você aprender, melhor. Então, quanto mais atividades você pegar, mais tarefas você pegar, você vai tá aprendendo com aquilo e alguém tá vendo, também. Por exemplo, se tem lá um gerente que tá vendo você desempenhar bem o seu papel e ainda fazer outros papéis, então ele vê que você é uma pessoa polivalente e que você é esforçado e, futuramente, pode te até dar um cargo com a responsabilidade a mais ou um cargo melhor, dependendo do seu desempenho. Então, hoje as empresas pegam, principalmente, profissional mais jovem, dão muita responsabilidade pra ele, jogam muitas coisas e vão avaliando a maneira que ele vai lidar com isso, que ele vai resolver os problemas tal. A partir daquele momento que foi avaliado ali, ele pode pegar uma outra coisa melhor, um cargo melhor ou alguma coisa assim. Na verdade, eles tão testando os profissionais que eles têm. (sic)

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 6 com Técnico em manutenção, jan. 2005).

Essa condição flexível do processo produtivo precisa de um trabalhador também flexível e com um perfil desenhado sob medida para um modo de trabalhar peculiar, principalmente se for confrontado com o trabalhador tradicional dos anos 1960-1980, onde havia uma descrição de cargo e o trabalhador contratado estaria

desempenhando aquela função, sendo substituído apenas nos períodos de férias anuais por um colega em função similar ou por um trabalhador temporário.

Para que o trabalhador se disponha a trabalhar com polivalência há um investimento planejado da parte dos gestores, no sentido de criar e desenvolver estratégias que propiciem esta disponibilidade. Ela pode ser chamada de “versatilidade” dentro do time de produção e pode ser apresentada ao trabalhador como uma oportunidade de crescimento:

Agora, o que acontece dentro desse time é exatamente a versatilidade. Nós temos o que nos chamamos de carta de versatilidade. Quer dizer, um empregado nosso, desde o momento em que ele entra na empresa, ao longo dos próximos três anos em que ele está conosco ele tem uma carta de versatilidade, que ele precisa conhecer cada uma das operações daquele time e, eventualmente, dentro do espectro do líder dele, ele também conhecer a atividade dos outros times. Então, essa carta de versatilidade está amarrada à mobilidade que ele tem, a facilidade que ele tem de adaptação e compreensão dos processos diferentes. Está ligada ao próprio desempenho da pessoa, está certo. Está ligado também a um desenvolvimento, vamos chamar de teórico vai, ou seja, ele precisa de treinamento, precisa de cursos pra isso, que ele vai fazendo conforme ele tem tempo, conforme a disponibilidade dele. Então, cada funcionário tem uma carta de versatilidade. Eu olho para uma carta de versatilidade de um empregado e ela me assinala ali quais as atividades, quais são os processos para os quais ele já está apto e isso contribui para que ele faça uma progressão salarial dentro da nossa tabela de evolução salarial. (sic)

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 2 com Gerente de relações trabalhistas, out. 2004)

A empresa desenvolve um ambiente de trabalho onde os indivíduos são estimulados a preencher essa chamada “carta de versatilidade”. A carta fica exposta na fábrica com os nomes dos trabalhadores e uma relação dos processos correspondentes, com um campo para ser preenchido ou não, conforme a realidade de cada um. O preenchimento do maior número de campos na carta de versatilidade é valorizado socialmente porque está à vista de todos e também representa uma maior oportunidade de “progressão salarial”. Na medida em que a comunicação entre a empresa e o empregado dissemina esse modo de avaliação, surgem os efeitos desejados para a empresa porque estimula no trabalhador o desejo de mostrar seu valor e de lutar pelo seu crescimento profissional.

Nesse processo, a empresa mobiliza no trabalhador a sua disponibilidade para trabalhar de modo polivalente, substituindo outros membros da sua equipe, atendendo as necessidades impostas de forma dissimulada pelo capital. Na

expressão da empresa, ela está oferecendo uma oportunidade ao trabalhador: “A gente tenta, dentro das possibilidades, fazer um rodízio entre monitores para que todos tenham a oportunidade de crescer e conhecer o time e ser um representante desse time.” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 2 com Gerente de relações trabalhistas, out. 2004). O indivíduo, como parte desse meio social, assimila o modo de pensar valorizado no interior das relações de trabalho vividas. Empenha-se pelo crescimento profissional porque a necessidade posta pela empresa é internalizada pelo trabalhador, passando a ser percebida como sendo dele. É possível captar essa aceitação pelo trabalhador do que é colocado pela empresa na fala dos entrevistados, que relatam com entusiasmo o seu desenvolvimento profissional: “Dois ou três processos que eu conheço. Preciso fazer um, ou outro, mas é mais uma questão de interesse. Você quer aprender, quer ver como é que funciona aquilo lá, quer aprender como funciona. Então, é questão de interesse. Esse negócio de processo, eu vejo por esse lado. Se a pessoa tiver quanto mais interesse mais ela vai querer abranger a área dela” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 5 com Montador de motores, jan. 2005).

O perfil do trabalhador capaz de adaptar-se a essas circunstâncias de trabalho é caracterizado por facilidade para assimilar os novos processos e está ligado à demanda de redução de custos da empresa. A empresa precisa de pessoas que, com um tempo mínimo de treinamento e, conseqüentemente, com um menor custo, estejam aptas a produzir, confirma a declaração de um gestor entrevistado: “Eu admito uma pessoa. Depois eu tenho que treiná-la para que ela tenha condições de desempenhar a tarefa aqui. Então, isso é um custo pra mim. Então, o que as empresas hoje buscam é o menor custo possível. Você quer um profissional pronto, e uma pequena adaptação ele está pronto pra trabalhar.” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 2 com Gerente de relações trabalhistas, out. 2004).

As características acima mencionadas aliadas à facilidade de relacionamento e interação com o grupo são determinantes para a produção flexível. A boa comunicação e disponibilidade para trabalhar em equipe fazem parte da descrição mais elementar do que é procurado pelas empresas. O trabalhador sabe disso porque essas informações já pertencem ao senso comum. São mencionadas em jornais e revistas que circulam ou em entrevistas na televisão. São também

bastante conhecidos os processos de seleção nos quais os trabalhadores participam e passam por entrevistas e atividades de “dinâmica de grupo”, em que são explicitados esses requisitos. Antes de ser contratado e após isso, o trabalhador recebe orientações sobre o que a empresa espera dele e diante da exigência posta “decide” demonstrar esta habilidade. Qual a saída para os trabalhadores que têm naturalmente um modo de ser menos comunicativo? “Ela tem que se adaptar à empresa. Se ela não tiver... tudo, com certeza, a maioria vai estar na linha da empresa, no jeito da empresa ser. Se não tiver... o cara vai chamar você, você não quer trabalhar desse jeito? Então, você não serve pra trabalhar na empresa.” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 7 com Montador de motores, jan.2005).

Essas características não estão sempre presentes nos indivíduos, uma vez que há diferenças de formação cultural, profissional, de temperamento, crenças e outras que explicam os diversos modos de se comportar socialmente. Há, portanto, uma coação social para que os indivíduos se amoldem às normas do grupo e como Durkheim (1999, p. 390) admite, “a coação social não exclui necessariamente a personalidade individual”. Entretanto, para o modelo organizacional privilegiado pela produção flexível, todos os trabalhadores precisam apresentar desenvoltura no modo de se comunicar e para assegurar esse comportamento a empresa investe em capacitar os indivíduos nesse sentido.

3.3.2 O TRABALHADOR FLEXÍVEL PRECISA “SABER TRABALHAR EM GRUPO”

“Ah! O que eles querem hoje? Que seja dinâmico, que consiga trabalhar em grupo, que seja uma pessoa criativa. Então, tendo essas palavras, você está contratada...Acho que é relacionamento humano ... Quer dizer, que não pode brigar, que tem que trabalhar em grupo. Eles valorizam esse relacionamento, essa capacidade de trabalhar em grupo.”

(KAFROUNI, Entrevista nº 8 com Técnico em metrologia, jan. 2005)

Para formar um quadro funcional composto de trabalhadores que sabem trabalhar em grupos, a empresa mantém foco nesse quesito antes mesmo de ser implantada em uma dada localidade, a exemplo do esforço de qualificação

profissional que precedeu a instalação da Volkswagen-Audi e a Renault, na RMC. O setor automobilístico demanda a existência de trabalhadores disponíveis para preencher seus quadros. Esses precisam atender a certos pré-requisitos como capacidade cognitiva para aprender os processos de produção de um automóvel, bem como habilidades comportamentais. Para responder à demanda criada pela vinda das montadoras, várias entidades atuaram em conjunto, tendo por objetivo a formação de trabalhadores aptos para a indústria automobilística. Foi realizado um programa de qualificação profissional básica dos trabalhadores de chão de fábrica para o setor automotivo, entre 1997 e 1998, em Curitiba, a partir dos Planos de Trabalho contratados pela Secretaria de Estado do Emprego e Relações do Trabalho/Paraná – SERT. Em primeiro lugar, houve uma seleção dos indivíduos que se inscreveram e a partir daí, a aplicação do programa de qualificação em sala de aula, que se manteve com uma orientação predominantemente comportamental, até mesmo quando o módulo era sobre uma capacitação técnica (DIAS, 2003).¹⁹

A formatação do programa orientada pelos requisitos das montadoras, estabeleceu um processo composto por três etapas com o objetivo de formar o trabalhador para atuar no setor automotivo e, não especificamente em determinada empresa, resumidas a seguir (DIAS, 2003):

1. Primeira etapa, denominada “nivelamento”, desenvolvido pelo Instituto Superior de Administração da PUCPR (ISAD), responsável pelos conteúdos que envolvem as relações interpessoais e comportamentais, com a duração de 20 horas/aula, com caráter seletivo, através de teste psicométrico e aferição de conhecimentos de matemática e português. Os conteúdos das disciplinas eram trabalhados durante a aula e o processo de avaliação realizado no último horário da

¹⁹ O Plano Estadual de Qualificação dos trabalhadores (PEQ/PR) orientou processos de qualificação dos trabalhadores de chão-de-fábrica para o setor automotivo de Curitiba, no período 1997 e 1988. Correspondeu a ações conjuntas de ações de formação profissional sob a responsabilidade gerencial da Secretaria de Estado do Emprego e Relações de Trabalho/Paraná (SERT), aprovado pelo Conselho Estadual do Trabalho/Paraná (CET). Financiado pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), no âmbito do Plano Nacional de Educação Profissional (PLANFOR), com a chancela do Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador (CODEFAT), na esfera estadual. A execução do programa de qualificação se deu com a parceria formada pelo CEFET, SENAI e ISAD-PUCPR. Envolveu a co-responsabilidade das prefeituras da região, que assumiram a contrapartida no transporte dos alunos que se deslocavam dos municípios da RMC, para fazer o curso ofertado nas instalações do CEFET e do SENAI (Centro Automotivo), em Curitiba, e das montadoras, que garantiram parte dos equipamentos de aprendizagem para as oficinas das entidades que executaram o curso (DIAS, 2003).

aula. Essa primeira fase do curso foi caracterizada pela redução do número de participantes para cerca de mais da metade dos inscritos.

2. Segunda etapa, denominada “tronco comum”, desenvolvido pelo Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), com duração de 28 h. Abrange conceitos gerais da indústria automotiva; aspectos e ferramentas fundamentais de qualidade; relacionamento entre os clientes internos. Tem como objetivo a integração dos alunos, fornecer princípios da organização do trabalho e da administração, trabalho em grupo e relações interpessoais, com ênfase em solução de problemas em conjunto e melhoria da auto-estima. A habilidade desenvolvida nessa etapa é basicamente voltada para o comportamento do trabalhador.

3. A terceira fase compreendia duas partes, sendo a primeira comum a todos os alunos, com duração de 60 horas/aula. Os conteúdos da primeira parte consistiam em: segurança no trabalho, conhecimento e uso dos equipamentos de segurança; relações humanas, cujas atividades estavam voltadas para desenvolver as noções de trabalho em grupo e a capacidade de comunicação no ambiente de trabalho; qualidade, com enfoque em conhecer as ferramentas de trabalho na área da qualidade e entender os diversos indicadores de qualidade. Na segunda parte dessa última fase, o treinamento tem enfoque específico para cinco funções estabelecidas pelas montadoras: montagem, com 160h/aula; pintura, com 152h/aula; retocagem (funilaria), com 252h/aula; solda, com 176h/aula; e logística, com 252h/aula. Foram utilizados como modelos para essa etapa do curso os desenhos das linhas da Renault, Volkswagen-Audi e Chrysler, instaladas na RMC.

Sob o ponto de vista de qualificar o trabalhador, o treinamento é restrito, porque propicia um campo limitado de aplicação vinculado aos processos produtivos de poucas fábricas e não a um mercado de trabalho mais amplo. Distancia-se do conceito de trabalho qualificado em Marx (1975), no qual está implícito o conhecimento de todas as técnicas do processo produtivo, à semelhança do artesão. A chamada qualificação refere-se a conhecimentos específicos sobre processos, máquinas e técnicas da qualidade na montagem, sob um foco muito fragmentado do processo de montagem de um veículo. Para as montadoras, o curso garantiu-lhes a oferta de força de trabalho – além da quantidade necessária para o preenchimento dos seus quadros – criando um excedente de mão de obra. Haja

vista que no período em estudo, passaram 5.596 treinandos pelo programa e desses, somente 2.295 foram aprovados em todas as etapas do curso. Desse número final, 550 trabalhadores foram contratados pelas duas principais montadoras imediatamente após a conclusão do curso, conforme Dias (2003, p. 40). A análise desses dados revela que apenas 9,83% conquistaram o emprego nas montadoras em comparação com o número de indivíduos com interesse em participar do programa de qualificação. Esse percentual é coerente com uma exigência de características que não são facilmente encontradas nos indivíduos. Do total de participantes aprovados em cada etapa do programa e chegaram ao final, apenas 23,97% foram contratados.

A SERT, após a conclusão do programa de qualificação, realizou uma pesquisa visando captar a situação dos alunos que concluíram o curso no período de 1997-1998, através de um questionário, enviado por mala direta a uma amostra de 610 participantes do programa de qualificação automotiva, representando 26,58% de um total de 2.295 (DIAS, 2003, p.192). Destes 610 participantes que receberam o questionário, 518 contribuíam com suas respostas, fornecendo alguns subsídios para a compreensão dos caminhos profissionais percorridos pelo grupo que concluiu o curso.

Tabela 12: Curso de qualificação para as montadoras – 1997 a 1998.

Situação dos trabalhadores após a conclusão do curso de qualificação para as montadoras	Número de participantes	%
Trabalham na Volkswagen-Audi	68	13,13
Trabalham na Renault	27	5,21
Trabalham em outras empresas fora do setor automotivo	94	18,15
Trabalham por conta própria	195	37,64
Estão desempregados	29	5,60
Outras alternativas	105	20,27
Total da amostra pesquisada	518	100

Fonte: Dias, 2003

Dados referentes a 1997 e 1998. Elaboração da autora.

Pode-se observar na Tabela 12 que apenas 18,34% dos entrevistados foram admitidos pelas montadoras. Do excedente de oferta de trabalho foram absorvidos 18,15% em empregos fora do setor automobilístico e 37,64% encontraram meios de trabalhar por conta própria. Essa amostra pesquisada retrata que a “qualificação” para atuar no processo de montagem atendeu apenas parcialmente a população em busca de emprego, uma vez que as montadoras, ao serem instaladas na RMC, não apresentaram capacidade de absorção desses trabalhadores. Entretanto, sob o ponto de vista das empresas, o recrutamento de pessoas em uma região sem tradição automobilística foi facilitado, porque contou com uma base de candidatos que assimilou conteúdos que articulam a noção de organização de trabalho fordista com a vertente comportamentalista do modelo de competências²⁰.

Durante o programa, os alunos foram preparados para o trabalho em grupos e a ênfase às questões comportamentais esteve presente até mesmo durante a formação específica, destacando a importância de saber ouvir e contribuir com o grupo nas atividades realizadas com os alunos. O aluno era capacitado para atuar em mais de uma função, tais como montar sistemas de freios de direção, ou de outras engrenagens, dentro da divisão de montagem. O curso pretendia formar trabalhadores capazes para a execução técnica e preparados psicologicamente para encarar o trabalho repetitivo (DIAS, 2003, p. 178-179).

Os conteúdos privilegiados nesse curso, escolhidos em sintonia com os requisitos das montadoras em vias de se instalar na RMC, deixam transparecer as bases sobre as quais estariam assentados os seus processos de produção, a saber, trabalhadores capazes de trabalhar em equipes e treinados para a polivalência. A fábrica flexível, orientada para a redução da força de trabalho, se mostra eficaz para conseguir ganhos gradativos de produtividade. Nos últimos três anos, confirma-se a evolução média da produtividade nas três montadoras da RMC, conforme demonstra a Tabela 13.

²⁰ O índice de reprovação dos alunos que concluíram a qualificação para o setor automotivo, nos testes de seleção foi de 20% na Renault e de 55% na Audi/VW. (DIAS, 2003, p.199)

Tabela 13: Produtividade indústria automobilística da RMC

Ano	VW		Renault		Volvo	
	Produção de veículos	Empregados	Produção de veículos	Empregados	Produção de veículos	Empregados
2002	517.587	2.479	48.040	2.490	5.512	1.331
2003	470.198	2.420	58.606	2.279	6.147	1.470
2004	574.440	3.184	66.645	2.330	9.173	1.648

Fonte: ANFAVEA (2005), DIEESE (2005).
Elaboração da autora

Comparando-se os resultados do ano 2004 em relação a 2002, é possível constatar uma variação de produtividade assimétrica entre as três montadoras. Conforme os dados da Tabela 13, a Volkswagen-Audi apresentou um discreto aumento do número de empregados, 28%, em relação ao número de veículos produzidos, na ordem de 11%. A Renault e a Volvo tiveram um expressivo aumento de produtividade. A Renault elevou a produção de veículos em 39% e reduziu o número de empregados em 6%, o que representa um incremento produtividade de 48%. A Volvo teve uma produção 66% mais elevada, apresentando em contrapartida um maior número de empregados de 24%, o que significou 34% em aumento de produtividade.

No horizonte produtivo, encontrar meios de ampliar a produtividade, é a busca de todos os dias, como resultado de um treinamento especial que visa o comprometimento e a eficácia em diversas etapas do processo produtivo. Porém, as inovações organizacionais não eliminaram o trabalho repetitivo, apenas o trabalhador não fica mais responsável por uma só atividade e em caso de problemas a busca de soluções é conjunta. O novo está nos padrões e exigências que desafia o trabalhador a modificar o seu comportamento, segundo um modelo ou referência dado pela empresa. Isso significa que precisa desenvolver e manifestar um conjunto de reações individuais diante do meio social, que o caracterize como participante, consciente e responsável.

A maneira de ser e agir, naturalmente encontrada no indivíduo não dá conta das relações sociais que se modificam a partir do comprometimento com as metas de qualidade e produtividade da empresa, o que explica o investimento por

parte das empresas em programas de capacitação rápida com vertente comportamental. As relações sociais entre os trabalhadores dentro da empresa são testadas, por exemplo, nos procedimentos de redução e controle de custos, nas cobranças entre clientes e fornecedores internos e nas exigências de prazos exíguos para a execução de projetos e assim por diante. Os desafios de relacionamento interpessoal criados em consequência dos critérios de aferição de responsabilidade pelo erro, podem ser percebidos nesta declaração:

Então o problema, vamos supor que tenha sido numa peça que estava com defeito. Então esse problema saiu do fornecedor, a linha montou e o veículo foi pro teste, foi pra pista de teste e daí, por fim, a auditoria pegou o problema. Então atravessou o fornecedor, atravessou a inspeção, atravessou a linha de produção, atravessou o pessoal do teste, ninguém viu, e a auditoria pegou. Então daí a briga por quem vai ficar, que centro de custos vai ficar com os pontos da auditoria.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 4 com Analista de desenvolvimento de fornecedores, nov. 2004)

Nas equipes, as metas ou os custos não são questões individuais, mesmo que a atuação de um indivíduo possa estar ocasionando problema. No trabalho coletivo o sucesso é a meta perseguida pelo grupo. O trabalhador mantém compromisso de desenvolver as suas competências de modo a compartilhar responsabilidades, conforme recente estudo desenvolvido por Caiado (2003) sobre a ênfase dada ao trabalho em grupo na produção flexível. O erro torna-se “responsabilidade individual do trabalhador” que, por sua vez, traz consequências para todo o grupo (Idem p. 77). Assim é com o vínculo entre o pagamento da PLR e o atingimento dos indicadores propostos. Se um indicador vinculado ao programa de remuneração não for obtido, o percentual de remuneração referente àquele indicador não será pago. O insucesso pode acontecer por conta da atuação de um único membro do grupo e todo o grupo será afetado na questão da remuneração referente a aquele item. Significa que a remuneração dos indivíduos é afetada diretamente pela produtividade e qualidade do trabalho da equipe e de toda a fábrica, como explica um trabalhador da área técnica.

“Tem a meta da fábrica e tem a meta individual. Por setores. Tudo afeta. Porque para eu cumprir a meta, o pessoal ... dependo dos outros. A qualidade de tudo. É, envolve muita coisa. Por isso, que nunca ninguém ganha 100%. Mesmo cumprindo tudo, o teu individual, cumprindo tudo, não vai ganhar 100% do salário [da PLR] nunca, por causa disso. Porque

depende muito dos outros. Mas, a gente já vem preparado, sabendo que nunca vai ser aquilo ali, mesmo fazendo todo o teu trabalho....Realmente a meta exige bastante e, outra, que sempre tem aqueles escoradinhos (sic)... Tem uns que não estão nem aí para a meta... É porque as pessoas estão sendo mais exigentes, como elas estão sendo cobradas, elas também estão sendo mais exigentes. Então, recebe uma peça pronta, eles vão olhar, às vezes é um detalhezinho que nem é muito importante e eles devolvem. Não, pode fazer de novo, porque eu não vou fazer isso aqui. Então, começa assim: um cobra de um outro, que cobra de outro...É, acontece de perder amizade. Já vi. Existe muito assim, tu recebe o material ruim, pode ter a liberdade de não aceitar. Então, tu não aceitando vai dar um monte de problema para aquela outra área anterior.”

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 8 com Técnico em metrologia, jan. 2005)

Os sujeitos encontram-se na ambigüidade do trabalho coletivo e a realidade do trabalho individualizado. Se o grupo obtém sucesso no cumprimento das metas, o sucesso é diluído entre seus membros, pois a medida da eficiência não contempla e nem explicita o esforço individual. O sujeito é convocado de forma individualizada somente quando sua conduta seja entrave na produção, ou seja, quando se configurar como fonte geradora de erro. As conseqüências do erro – seja sob forma de defeitos na produção, reclamação de clientes, índices de absenteísmo ou *turnover*, acidentes de trabalho etc. – são expostas sob o nome de transparência do sistema, o que coloca o sujeito sob a pressão do grupo. Os efeitos que essas contradições exercem sobre as relações entre os indivíduos no interior dos grupos podem afetar a produtividade e, portanto, transformam-se em alvo de preocupação para a empresa.

A facilidade de relacionamento, sempre presente na descrição do perfil do trabalhador requerido pela empresa, elemento focal do programa de treinamento que precedeu a implantação das montadoras na RMC, pode ser ameaçada. A empresa equaciona essas questões providenciando meios para disciplinar as relações sociais no interior das equipes, através de um novo código de comportamento que viabiliza essas relações, assim desafiadas. Esse novo modo de ser do trabalhador é ensinado na empresa através de treinamento constante. Exemplar dessa questão é a Volvo, que instrumentaliza a demanda interna de mediação das relações sociais através de um programa denominado *The Volvo Way*:

Agora aí, o treinamento é fundamental. O treinamento que a empresa, até em termos psicológicos, pode dar para os funcionários. Isso é importante,

para eles entenderem que faz parte do jogo. Não se está ali numa guerra. Mas, é um jogo. Assim como se pode brincar de jogar alguma coisa, você está jogando, um jogo de futebol né? Só porque o outro time é adversário ele não é teu inimigo. Então, essa cultura é que precisa se desenvolver entre os funcionários para que os sistemas funcionem bem. E aí se criou algo que a gente tem que se chama The Volvo Way. Então, o Volvo Way é uma maneira de ser, uma maneira de agir. Existe um código de atitudes. Então, até que todo mundo aprenda esse código de atitudes e conheça esse Volvo Way fica mais difícil. Então, quando se consegue entender passa a participar de uma forma mais saudável.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 4 com Analista de desenvolvimento de fornecedores, nov. 2004).

O entrevistado percebe a pressão, mas também encontra maneiras de lidar com ela. A forma de torná-la aceitável como regra de trabalho é assemelhá-la ao jogo. É uma comparação que considera parcialmente o trabalho e apenas se assemelha ao fato de que o jogo tem regras. Diferente de uma atividade de jogos, a jornada de trabalho tem uma duração de aproximadamente 40 horas por semana, em qualquer clima, com assiduidade rigorosa e sob pressão para a conclusão dos objetivos propostos. Trata-se de um “jogo” cuja finalidade não é descontração. É uma descrição que encobre a realidade em suas múltiplas faces. Vê-se nesses momentos de contato com os entrevistados a explicação palatável que buscam para retratar de formas amenas as situações do trabalho.

A empresa utiliza os treinamentos para legitimar o modo como as coisas acontecem no cotidiano do trabalho. O *Volvo Way* fornece aos empregados uma maneira de interpretar e reagir frente à realidade empresarial, prescrevendo o modo de se comportar. A percepção individual fica ofuscada pela ideologia²¹ que favorece as ações dominadoras do capital e justifica os modelos de gestão que colocam sobre os ombros do empregado, os compromissos e responsabilidades que pertencem à empresa. Os atores sociais mergulhados nesse ambiente de trabalho buscam uma harmonia em relação às intenções predominantes e aceitam compartilhar a responsabilidade e as perdas decorrentes do “erro”, com os membros do grupo, como no caso da perda de remuneração individual por não se atingir a um indicador vinculado à PLR. É um discurso que não esclarece a realidade das relações sociais dentro da fábrica, apenas justifica, porque precisa ser assim,

²¹ “O discurso da ideologia é um conjunto lógico de prescrições coercitivas do saber e do agir sociais, cuja coerência está, justamente, em suas lacunas, pois não explica tudo e esconde as intenções predominantes” (ARAÚJO, 1997, p. 114).

fazendo com que normas, até mesmo incoerentes sejam aceitas e assimiladas como “um jogo de futebol” no exemplo da fala de um entrevistado citado. Os próprios empregados passam a defender o modo vigente, reproduzindo as condições que se estabelecem. Passam a aceitar a realidade e explicá-la como normal, seduzidos pela ideologia que “inverte a realidade” e essa maneira de ser dificulta a busca de alternativas (ARAÚJO, 1997, p. 117).

O controle exercido pela empresa sobre os trabalhadores envolvidos nesse processo, por meio da ideologia, ameniza ou até mesmo elimina as resistências desses. Como consequência, a empresa fica liberada para elevar a cobrança de produtividade no trabalho. Faz isso mediante a polivalência que convoca o trabalhador a substituir os demais da equipe ou ajudar nos momentos em que há um atraso na linha. Transfere para o trabalhador a responsabilidade própria do capital e diz a ele que é um trabalhador “autônomo”. Elimina toda a porosidade da produção, ou seja, o tempo de espera entre um e outro trabalho. O espaço de tempo para que o trabalhador se recomponha fisicamente ou se comunique com os seus pares. São formas de obter maior empenho do trabalhador durante a sua jornada, representando um aumento da mais valia relativa na produção de veículos.

A descrição de Womack, Jones e Roos (1992, p. 19) referente ao trabalho no fordismo, como simples gestos do corpo humano, se aplica de maneira similar na produção flexível. O trabalhador não precisa compreender o trabalho dos companheiros ao seu redor, nem tampouco “falar ele a mesma língua de seus colegas de montagem ou do supervisor”. Em alguns casos, os trabalhadores sequer trocam palavras entre si. Permanecem mudos durante todo o período, sem interação social, executando repetitivamente as tarefas, conforme observado em visita à fábrica e confirmado pelas declarações dos entrevistados.

A disponibilidade por parte do indivíduo em colocar a sua força de trabalho e desgastar-se como humano a favor do capital demonstra a capacidade de dominação encoberta por meios de controle aparentemente suaves. Essa dominação subjuga o interior do indivíduo, dispensando o controle externo. Assim se estabelece na empresa moderna o trabalhador autogerenciável, não porque gerencia processos de produção, mas porque subjuga a si mesmo, uma vez que internalizou as justificativas do sistema capitalista. É o trabalhador típico da indústria

automobilística flexível que, além de intensificar o seu esforço para cobrir o trabalho de outro que falta ocasionalmente na equipe, aceita a imposição de funcionar no ritmo da máquina. Essa é uma realidade no ambiente da fábrica automatizada e robotizada como menciona o trabalhador:

A gente pensa assim, às vezes vai automatizando o processo e parece que vai diminuir o trabalho. Mas não, continua igual. O trabalho parece que melhora sendo automatizado, mas não adianta. Tem os movimentos que continuam sendo os mesmos. Talvez, até mais rápidos, porque quando não é automatizado é mais lento, o processo. Por ser automatizado é mais rápido. Que nem lá, porque tem alguns lugares que têm robôs, que fazem o serviço. Eles fazem uma parte do serviço. Então é rapidinho e aí o pessoal que está lá na frente que tem que fazer a parte manual, aí tem que entrar no ritmo do robô.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 8 com Técnico em metrologia, jan. 2005)

A produção automobilística da RMC se beneficia das inovações tecnológicas introduzidas pela reestruturação produtiva e aumenta sua produtividade, obtida com a intensificação do trabalho. Sob o paradigma da tecnologia da automação, da organização de trabalho em equipes, polivalência e com a mobilização da subjetividade do trabalhador, esse traz para si, a responsabilidade e comprometimento que seriam esperados dos donos do capital. Essa questão nos remete à equivalência da troca, já que a remuneração é a contrapartida para o trabalho, sendo esse mais uma das mercadorias do capitalismo. A análise que dá seqüência à apreensão do funcionamento do pagamento da PLR, em suas partes mais recônditas, é sobre a troca que se propõe na remuneração variável da produção flexível. Faz-se necessário, porém, explicitar o que está incluso nessa troca.

4 UM SISTEMA DE TROCAS PARA ALÉM DAS MERCADORIAS

“O trabalho na fábrica exaure os nervos ao extremo, suprime o jogo variado dos músculos e confisca toda a atividade livre do trabalhador, física e espiritual... Sendo, ao mesmo tempo, processo de trabalho e processo de criar mais valia, toda produção capitalista se caracteriza por o instrumental de trabalho empregar o trabalhador e não o trabalhador empregar o instrumental de trabalho....A separação entre as forças intelectuais do processo de produção e o trabalho manual e a transformação delas em poderes de domínio do capital sobre o trabalho se tornam uma realidade consumada...” (MARX, 1975, p.483-484)

O salário é a expressão concreta em dinheiro de uma troca entre o empregador e o vendedor da força de trabalho, essa também, uma mercadoria. A reflexão de Marx (1975) sobre o trabalho como um processo que exaure o indivíduo é instigadora para compreender o dispêndio de energia física do trabalhador disponibilizado como um bem permutável. A remuneração variável para além do salário normal, ora considerada, insere-se no contexto produtivo capitalista, como “recompensa”. É um sistema de trocas, onde há um substancial aumento de produtividade em função de se extrair do trabalhador, a sua subjetividade, compromissada com metas coletivas, quando quem está se consumindo é ele, o trabalhador, qualquer que seja o seu nível hierárquico na empresa. Assim, o trabalho que a produção flexível solicita do indivíduo é além do trabalho como mercadoria, em Marx.

A separação entre “as forças intelectuais” e o “trabalho manual” diz respeito à apropriação por parte do capital da concepção do processo de trabalho. Contém o significado de que o trabalhador disponibiliza a sua força de trabalho ao capital e só a favor desse. A produção flexível solicita como mercadoria-trabalho, a totalidade do indivíduo que produz, cobrando dele a sua dimensão física, cognitiva e emocional, portanto, além do que ele trabalhador oferece. A exploração capitalista se intensifica nos processos flexíveis que aumentam a produtividade, consumindo o trabalhador como se demonstra neste trabalho.

A produção flexível se constituiu como alteração de um sistema desenvolvido sobre as bases da sociedade salarial, dentro do contexto capitalista, voltado para a acumulação. Portanto, será considerada a origem dessa relação de troca e a extensão do que está sendo permutado com o nome de trabalho, esse prestado na indústria automobilística da RMC em contrapartida da “remuneração”.

4.1 A sociedade salarial

A condição de assalariado, que se firma no século XIX, tem sua gênese na sociedade pré-industrial e corresponde a relações de troca onde alguém, desprovido de propriedades e recursos para suprir suas necessidades, vende a força de seus braços e a sua capacidade mental a um comprador. Naquele tempo, cair na condição de assalariado era situação de degradação social vivida por proprietários de terras que perdiam seus bens para saldar dívidas ou agricultores ou artesões arruinados que não conseguiam extrair de sua propriedade ou de seu ofício, o suficiente para manter a sua autonomia e posição social. Em tal sociedade, o indivíduo que necessitava da jornada de trabalho para sobreviver instalava-se na dependência e subordinação. O trabalho prendia-se ao paradigma de trabalho forçado, indigno, desprovido de privilégios e submetido a condições duras impostas pelo proprietário dos meios materiais de produção (CASTEL, 1998).

A transição do capitalismo mercantil para o capitalismo industrial, nos séculos XVII e XVIII, teve como base a existência de mão-de-obra para o sistema produtivo, garantida pela legislação cruel contra a vagabundagem e ajudas mínimas para os indigentes domiciliados. A partir da revolução industrial começa a se desenvolver um novo perfil de operário das manufaturas e das fábricas, o qual antecipa a relação salarial moderna. As premissas que embasam o contrato na sociedade moderna se assemelham e tornam cada indivíduo comparável a outro, como uma maneira de ordenar as multiplicidades, tornando as individualidades comparáveis. A relação de trabalho assume uma forma contratualista e

despersonalizada e, gradativamente, passa a ser regida por convenções coletivas e regulamentada pelo Estado (CASTEL, 1998; FONSECA, 2002).

O desenvolvimento da sociedade salarial, marcada por uma generalização da condição de assalariado torna-se um modelo privilegiado de identificação²². Porém, segundo demonstra Castel (1988, p.198), essa relação “não nasceu da liberdade ou do contrato, mas da tutela”. Não foi em atendimento a um mero convite que os indivíduos decidiram trabalhar exaustivamente para outros, com o objetivo de acumulação de capital. Houve esforço no sentido de criar meios de administrar a força de trabalho para suavizar as formas de controle coercitivo do início da produção industrial, tal como a fábrica flexível com foco em metas, dentro de políticas de incentivo das quais faz parte a remuneração variável da PLR.

A situação da fábrica fordista desenvolve um novo perfil de operários e uma nova relação salarial que comanda o modo de vida dos operários. O trabalho passa a ser racionalizado e organizado cientificamente em postos fixos de trabalhadores especializados, o que favorece a homogeneização da classe operária. É a máxima de Ford para estimular a produção seriada – “*five dollars a day*” – que sacraliza a relação salarial, tornando-a consistente. O salário de Ford, mais do dobro do salário médio da época, dá acesso ao consumo massivo dos produtos da sociedade industrial e o trabalhador, como um sujeito social, participa dos bens comuns disponíveis na sociedade, sob forma de serviços públicos, saúde, higiene, moradia, instrução proporcionados via Estado. As conquistas sociais conferem dignidade humana à condição de assalariado ao passo que reduzem as diferenças entre os operários e os burgueses. O direito ao gozo de férias possibilita que “em alguns dias do ano, a condição operária e a condição burguesa” sejam semelhantes, não importa a posição hierárquica ocupada no sistema produtivo (CASTEL, 1998, p. 439). Isso, porque a expansão econômica permite às camadas trabalhadoras, a posse de bens materiais e o acesso à cultura e ao lazer, ainda que em sentido limitado, quanto ao número de dias de férias e recursos monetários disponíveis para serem despendidos na aquisição de bens.

²² A proporção de trabalho assalariado apresenta acentuado crescimento na França que, segundo Castel (1998, p. 452), representava menos de 49% da população em 1931 e salta para mais de 82%, em 1975.

Entretanto, não é alterada a dessimetria da relação: os operários realizam as tarefas de execução, ao passo que a concepção, reflexão, imaginação e planejamento lhes escapam. É uma situação social e não somente uma relação técnica de trabalho, porque essa condição de dependência acompanha o trabalhador quando sai da fábrica. O trabalho operário é reduzido às tarefas de execução, indispensável mas sem uma dignidade socialmente reconhecida. A sociedade salarial – típica da indústria predominante – preserva a alienação do trabalhador em relação ao fruto do seu trabalho para uma outra pessoa, para a empresa ou para o capital, no sentido de que o resultado da produção passa a pertencer ao proprietário dos recursos materiais. Esses pagam salário ao trabalhador e o vêem como mais uma engrenagem da máquina produtiva.

A classe operária cresce e assume força social ao ponto de ocorrer a proliferação de situações salariais que acarretam dificuldades para a sua coerência interna. Nos anos 1930 salariado e operário são quase expressões sinônimas em um modelo de industrialização caracterizado pela transformação direta da matéria-prima por trabalho braçal. Entre as décadas de 1930 e 1970, os assalariados não operários aumentam na ordem de 2,7 milhões para 7,9 milhões. A classe operária é caracterizada por uma crescente diversificação em seu interior: “em 1975, contam-se com mais ou menos 40% de operários qualificados, 40% de operários especializados e 20% de operários não qualificados”. (CASTEL, 1988, p. 456). A sociedade salarial é assim denominada porque seus membros encontram na condição de assalariado um princípio único que, ao mesmo tempo, os reúne e os separa, fundamentando a sua identidade social.

O Estado atua como avalista na crença do progresso indefinido a favor do bem estar social. Desempenha seu papel de promotor da seguridade social, ator econômico, atuando como regulador da economia e da promoção da sociedade e árbitro entre os divergentes interesses dos empregadores e assalariados. Entretanto, as mudanças ocorridas a partir dos anos 1970, no mundo econômico, apontam para uma crise e ruptura no compromisso do Estado em reduzir as disfunções e assegurar a coesão entre os grupos sociais, própria da sociedade fordista. Por outro lado, é preciso reconhecer que o crescimento e o progresso dos anos 1970, no mundo desenvolvido, não se traduzem em redução das desigualdades e da

exploração da força de trabalho, ao passo que a conjuntura econômica desfavorável fez com que a garantia de emprego fosse interrompida. Há, portanto, um tratamento desigual para a distribuição dos frutos colhidos no processo produtivo. Não há garantia de ganho para o trabalhador quando o capital aumenta a capacidade de produzir mais lucro, seja por situações de mercado ou por alguma inovação tecnológica ou organizacional.

As mudanças nas relações de trabalho no mundo contemporâneo são explicadas por Castel (1998, p. 513-536) como um processo de precarização e lhe parece irreversível. Refere-se aos contratos de trabalho por prazo determinado, interinidade, trabalho de tempo parcial e trabalho informal no sentido de não ser estabelecido através de contrato. A flexibilidade exige que o operador esteja imediatamente disponível para adaptar-se às flutuações da demanda e resposta imediata aos acasos dos mercados, que também se diversificam. Para manterem-se competitivas, as empresas recorrem à subcontratação (flexibilidade externa) ou treinam seu pessoal para a polivalência a fim de permitir enfrentar toda a gama das novas situações (flexibilidade interna). Esse processo ocorre à custa da eliminação daqueles que não são capazes de chegar à altura dessas normas de excelência, como aconteceu durante a segunda metade da década de 1990, no processo que envolveu treinamento e seleção para contratação de empregados no setor automobilístico da RMC, relatado no item 3.4.2 deste estudo, em que apenas cerca de 9,83% do total de pretendentes conseguiram adentrar a empresa como assalariados.

A conjuntura atual tem como característica, a precarização do emprego e o aumento do desemprego, que expressam uma diminuição dos postos de trabalho, associados a uma utilidade social e a um reconhecimento público. Nessa breve reconstituição histórica da sociedade salarial percebe-se um elemento constante na relação entre trabalhador e empregador que diz respeito à subordinação e à dependência, que entre eles se estabelece. A necessidade de sobrevivência do indivíduo proprietário apenas da sua capacidade de trabalhar é forte argumento que o induz a aceitar as condições impostas por quem vai lhe pagar o salário, privilegiando, portanto, a exploração.

O ritmo que o capitalismo caminhou no século XX e a produção industrial em massa, constituidora da sociedade salarial com direitos assegurados, geraram uma falsa ilusão de que algo se alterou para o benefício da força de trabalho, como se o interesse do trabalhador também estivesse sendo contemplado nessa relação. Porém, quando o sistema de produção entrou em declínio, por não dar conta de manter a taxa de lucro e aumentar a produtividade, precisou introduzir outras maneiras de se organizar o trabalho e o interesse da força de trabalho nessa relação de troca não foi contemplado. As proteções para o assalariado no sentido de ter trabalho assegurado, direitos assistenciais, férias e outros auxílios para atender questões de saúde e escolaridade passam a ter pouco significado. Essas mudanças assentam-se na esfera da desregulamentação dos direitos trabalhistas e da flexibilização do uso do trabalho²³.

No Brasil, até o final da década de 1990, a saída utilizada pelos empresários, mesmo do setor automotivo, para adequar o volume de trabalho às eventuais necessidades de crescimento da produção era a utilização de horas extras ou a realização de novas contratações. A utilização de horas extras representava um custo adicional para a empresa, correspondente ao valor de 50% superior às horas normais. Sob o ponto de vista do trabalhador essa era uma conquista e tratava-se de um direito legalmente assegurado, no sentido de que havia, além do pagamento para o seu trabalho adicional, uma compensação extra pela alteração causada na agenda pessoal do trabalhador e desgaste físico. Porém, foram ocorrendo medidas governamentais de adaptação da legislação à nova realidade, essas orientadas pelas necessidades da reestruturação produtiva. A Lei nº 9.601, de 21 de janeiro de 1998, introduziu o “banco de horas”, com o objetivo de flexibilizar a jornada de trabalho e criou novas regras para o contrato de trabalho por prazo determinado. Outras alterações foram editadas a partir dessa data, como por exemplo o contrato de trabalho por tempo parcial, cuja duração não exceda 25 horas semanais (DIEESE, 1999, TUMA, 1999).

A flexibilização da jornada de trabalho, através do sistema de débito e crédito, formando um banco de horas está sendo utilizada nas montadoras

²³ “O movimento em direção à flexibilização do regime de contratação e demissão da mão-de-obra ocorreu a partir da introdução das medidas desregulatórias no regime de estabilidade no trabalho (FGTS, em 1967) e na contratação por tempo determinado em 1976” (POCHMANN, 1994, p. 645).

Volkswagen-Audi, Renault e Volvo, respeitando algumas regras estabelecidas. O desconforto perante esse tipo de flexibilização foi descrito pelos entrevistados, referindo-se ao cansaço e à imprevisibilidade do uso do tempo pessoal. A paralisação na Volkswagen-Audi em maio de 2004, com o objetivo de negociar a PLR, o banco de horas e a redução da jornada de trabalho, por exemplo, expressa o descontentamento do trabalhador.

A legalidade da paralisação foi reconhecida pelo Tribunal Regional do Trabalho. Entretanto, a empresa recorreu da decisão perante o Tribunal Superior do Trabalho em Brasília, que contrariou a primeira decisão. Como consequência, a empresa computou os dias paralisados como horas negativas no banco de horas (A VOZ DO METALÚRGICO, 26 maio 2004). Após essa negociação, ficou decidido que a Volkswagen só vai utilizar o banco de horas negativo, ou seja, quanto os trabalhadores devem horas para a empresa. Como saldo dessa paralisação, as horas de trabalho creditadas a favor da empresa podem ser utilizadas de acordo com a conveniência do programa de produção. A greve cujo objetivo era a redução da jornada de trabalho – no sentido de redução da carga horária semanal e fim do banco de horas – teve efeito reverso, resultando em aumento da jornada de trabalho. Eventos dessa natureza marcam a posição da empresa em garantir o máximo possível em redução de pagamento de horas extras.

Os direitos adquiridos pelo assalariado representam altos valores despedidos pelo empregador que vão precisar ser repassados para os clientes no preço das mercadorias; se esses custos não forem repassados para as mercadorias, o lucro será menor. O que se observa nas empresas montadoras é a transferência desses custos para a cadeia automotiva²⁴. A conexão que estabelecem com diversos fornecedores, que são incorporados ao sistema flexível de produção, gera um novo tipo de produtividade. Nesse caso, os fornecedores se adaptam às novas estratégias mercadológicas e de qualidade adotadas pelas empresas montadoras. Na RMC, a Renault conta com aproximadamente dezoito fornecedores mundiais,

²⁴ Por cadeia automotiva, Abreu et al (1999, p. 33) designam “as ligações ascendentes e descendentes da indústria automotiva que envolvem mais de 30 setores econômicos: mineração, aço, vidro, pneus, produtos químicos, baterias, álcool e petróleo, serviços de transportes, vendas, marketing etc. A indústria de autopeças ocupa uma posição-chave entre as montadoras de automóveis e as indústrias de insumos.”

quatro deles localizados em seu parque industrial. A Volkswagen-Audi possui treze fornecedores localizados no seu Parque Industrial de Curitiba (PIC), sendo que um está na sua própria linha de montagem. A empresa conta com trabalhadores terceiros residentes – ou seja, que trabalham na própria unidade da Audi juntamente com os demais empregados – ou terceiros externos, que não trabalham na planta da montadora.

Esses trabalhadores não são filiados ao Sindicato dos Metalúrgicos. Possuem contratos diferentes do que o realizado diretamente pela Volkswagen-Audi com os seus empregados, como por exemplo um trabalhador terceiro residente, entrevistado por esta pesquisa, que não recebe PLR, embora trabalhe sob os mesmos requisitos de comprometimento com as metas ao lado dos empregados da montadora.

Eu sou terceiro. Eu não sou do Sindicato dos Metalúrgicos. Eu tenho o meu Sindicato. Mas, não adianta muita coisa. Em Taubaté. Eu, praticamente, ganho a mesma coisa que um funcionário da Volkswagen ganha. Só que eu não tenho PLR. Não posso participar de feirões pra comprar veículos de executivos, que estão à venda. Não tenho alguns benefícios. Por exemplo, eles fazem financiamento do carro a 1%, 2% [de financiamento]. Tem um desconto de 20%, 17%, às vezes, no carro. Não tem benefício, alguma coisa, por ser terceiro residente. É uma empresa ligada a Volkswagen. Um braço dessa empresa. Eu trabalho com a mesma função de um funcionário da Volkswagen.

(KAFROUNI, Entrevista nº 7 com Analista de logística, fev. 2005)

São inconsistências que desafiam a equivalência da troca salarial, quando o trabalho prestado é da mesma natureza – tem o mesmo desgaste físico – e o contrato prevê remuneração e benefícios diferentes. A montadora mantém o controle no fornecedor quanto ao padrão de qualidade, já que tem relação direta com aspectos que interessam à produção e ao lucro. Porém, não interfere nos contratos de trabalho que a terceirizada tem com os seus respectivos trabalhadores²⁵.

As desigualdades nas relações de trabalho encontradas ao longo da cadeia produtiva na RMC encontram um paralelo no contexto nacional. Segundo atesta Leite (2003, p.119-145), as montadoras no Brasil impõem preços reduzidos aos seus fornecedores e esses acabam por diminuir custos, precarizando as condições de

²⁵ Dados coletado em visita às instalações da Volkswagen-Audi e em entrevista com trabalhador. (KAFROUNI, Entrevista nº 7 com Analista de logística, fev. 2005)

trabalho, sendo que ao fim da cadeia de produção as condições de trabalho estão abaixo do que é aceitável. Por exemplo, indivíduos executando tarefas excessivamente pesadas sem auxílio mecânico e até mesmo sem registro em carteira. Isso significa que a produtividade e o lucro da fábrica de automóveis, lucro esse criado pelo trabalho, dá-se sob forma de más condições para o trabalhador, muito embora preserve uma aparência de boa empregadora.

A imagem pública da montadora é de excelência no campo das relações trabalhistas, mantendo absoluta legalidade com os contratos de trabalho. A sua parcela de responsabilidade com a precarização do trabalho – a exposição do trabalhador à situação de vulnerabilidade no sistema produtivo – pelo que induz seus fornecedores a fazer é em alguns casos ignorada, não recebendo menção. Os trabalhadores entrevistados nesta pesquisa iniciaram suas respostas com a descrição sobre a firma para a qual trabalham como superior às outras empresas locais. Relataram aspectos referentes às instalações grandiosas, capacidade tecnológica igual ou até mesmo superior à matriz europeia. As luzes colocadas sobre essas características das montadoras se expressam na reverência que inspiram em seus colaboradores criando um cenário propício às condições desiguais da troca.

Entretanto, as condições precárias, presentes em algumas empresas da cadeia automotiva não chegam a ser imperceptíveis porque produzem desconfortos palpáveis nos trabalhadores. São alvos de comparação, conforme expressão de um entrevistado que teve oportunidade de trabalhar em uma terceirizada e agora está empregado em uma montadora: “Não gosto de terceirização. A empresa, quando terceiriza, está interessada em obter lucro. Esse lucro, ela tem que tirar de algum lugar. Prejudica o ambiente de trabalho e a qualidade de vida do trabalhador.” (KAFROUNI, 2004. Entrevista nº 6, realizada em 16.01.2005, com Técnico em manutenção).

As circunstâncias em que se produz o aumento do lucro, na fábrica flexível, perpassam por questões que afetam os indivíduos, interferindo no cotidiano do trabalho e fora dele. Há incompatibilidade entre o ambiente produtivo, carente de ferramental adequado, oferecido pela empresa e a responsabilidade assumida pelo trabalhador para a solução dos problemas que surgem:

Onde eu trabalhava, faltava ferramenta. Faltavam peças de reposição. Era bem complicado. Porque, se faltam peças de reposição, você tem que fazer, entre aspas, gambiarra. Você tem que fazer a máquina rodar, a qualquer custo. Isso aí acontece muito na indústria automotiva. Lá, as condições de trabalho eram horríveis. Eles estavam com uma redução de custos muito alta, sabe? O objetivo da empresa era reduzir custos, a qualquer preço, sem se preocupar com os trabalhadores. Então, eles não pagavam hora-extra. Banco de horas, foi a pior coisa que inventaram para os trabalhadores. Porque você não tem hora-extra e você acaba virando um escravo. (sic)

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 6 com Técnico em manutenção, jan. 2005).

É um ambiente produtivo incongruente para o desempenho exigido do trabalhador. A capacidade tecnológica e organizacional de vanguarda, encontrada na montadora, contrasta com alternativas rudimentares utilizadas por algumas empresas terceiras, com o objetivo de redução de custos, como descreve o entrevistado. A obtenção de lucros orienta as relações entre as montadoras e seus fornecedores e entre esses e os trabalhadores, sendo o banco de horas uma das alternativas utilizadas.

Empresas de pequeno porte, incapazes de modernizar-se tecnologicamente, são mais propensas a buscarem redução de custos com inovações organizacionais (CARVALHO NETO, 1999). Isso explica as características encontradas na rede de fornecimento, com déficit tecnológico, porém adeptas do banco de horas. A organização das atividades de interesse individual dos empregados fica subordinada à demanda empresarial por maior ou menor utilização da sua força de trabalho, além de ser um dos fatores que diminuem os postos de trabalho e, conseqüentemente o custo empresarial para pagamento da força de trabalho.

O pagamento ao trabalhador, dentro de uma relação formal estabelecida por contrato, pertence à relação de troca capitalista, que busca a redução de custos. Baixar os salários é uma das maneiras de enxugar os custos de produção. No entanto, afirmar que um determinado salário é baixo ou alto só pode ser feito em relação a um ponto de referência. Como as demais mercadorias produzidas pelo capitalismo, a força de trabalho é uma delas e suscita a questão de determinar o seu preço.

4.2 O trabalho como mercadoria

“De onde vem esse fenômeno singular de que no mercado nós encontremos um grupo de compradores que possuem terras, maquinaria, matérias-primas e meios de vida, coisas essas que, exceto a terra, em seu estado bruto, são produtos de trabalho, e, por outro lado, um grupo de vendedores que nada têm a vender senão sua força de trabalho, os seus braços laboriosos e cérebros? Como se explica que um dos grupos compre constantemente para realizar lucro e enriquecer-se, enquanto o outro grupo vende constantemente para ganhar o pão de cada dia?” (MARX, 1986, p. 160)

A característica básica do modo de produção capitalista se refere a criar produtos com o caráter de mercadoria e gerar mais-valia. O que distingue o modo de produção capitalista é a circunstância em que produz mercadorias, ou seja, o fato de seus produtos serem predominantemente mercadorias, bens produzidos em excedente, especialmente para a troca. O trabalhador aparece como vendedor da força de trabalho, como trabalhador livre e assalariado. Os agentes principais deste modo de produção personificam o capital e o trabalho assalariado e suas várias formas e nuances de adesão.

Para compreender a remuneração na moderna indústria automobilística é oportuna e se atualiza a análise realizada por Marx (1986) sobre a relação entre o salário pago ao trabalhador, o preço das mercadorias e o lucro do capitalista. São diferentes os ambientes produtivos e o contexto econômico, social e político do século XVIII, XIX e da produção flexível contemporânea. Entretanto, os pressupostos referentes à obtenção de lucro e sua relação com o salário pago ao trabalhador são preservados na indústria automotiva do século XXI. Faz-se ainda presente a necessidade de estabelecer o preço das mercadorias e regular as proporções para a troca capitalista, a partir de um elemento comum a ambos. Os objetos que se trocam precisam ser reduzidos a uma expressão comum e a substância semelhante a todas as mercadorias é o trabalho social.

O capitalista, ao pagar o salário, compra a força de trabalho e tem o direito de usá-la, ou seja, dispõe dessa força de produção temporariamente, “como qualquer outro comprador, tendo o direito de consumir ou usar a mercadoria comprada” (MARX, 1986, p. 162). O trabalho realizado pelo homem consome sua força e o desgasta, podendo ser comparado ao uso e desgaste de uma máquina em

funcionamento. O trabalho passa a ser considerado uma ‘mercadoria’ a ser vendida e esse fato sugere a questão de como é determinado o valor da força de trabalho. Cabe aqui a consideração de como se chega ao preço da força de trabalho, seja ele simples ou qualificado, fixo ou variável, como modernamente é praticado pelas empresas, cuja produção prima pela flexibilidade.

O que o operário vende são algumas horas do seu trabalho, portanto, sua força de trabalho. Já que o homem se desgasta ao produzir e precisa ser recomposto, tal como a máquina. Os artigos necessários à sua subsistência e de sua família representam o valor da sua força de trabalho, expresso em salário. O trabalhador produz valor suficiente para a sua reprodução e mais um excedente, durante a jornada de trabalho, da qual parte não é paga pelo empregador ao trabalhador. Marx chama de sobretrabalho ou trabalho não pago, apropriado pelo capital – a mais-valia, de onde se origina o lucro. O capital possibilita ao empregador produzir lucro, que é incorporado ao capital já existente, aumentando-o e permitindo reinvestimento. Partindo da forma social específica entre os dois agentes essenciais da produção – capitalista e trabalhador – aparece uma parte do valor (produto) como mais-valia e uma parte desta mais-valia como lucro do capitalista, riqueza adicional disponível, pertencente ao primeiro. Apresenta-se como lucro, um capital adicional, possibilitando a acumulação capitalista. Por isso, a expressão clássica de Marx (2004, p. 68), de que “capital é trabalho acumulado”.

Tabela 14: Valor adicionado pelo trabalho

Matéria prima e outros meios empregados no processo produtivo	+	Valor adicionado pelo trabalho	=	Valor das Mercadorias
---	---	--------------------------------	---	-----------------------

Fonte: Marx (1986, p. 167)

Elaboração da autora

O valor das mercadorias, após repor o preço das matérias-primas e outros meios empregados na produção, inclusive a força de trabalho, é o lucro que deriva desse processo. O valor da mercadoria produzido é determinado pelo trabalho nela contido e não pela distribuição do lucro em trabalho pago e não pago. A distribuição capitalista, como resultado da organização dos atores para produzir, “difere das

formas de distribuição que correspondem a outros tipos de produção, e cada forma de distribuição desaparece ao desaparecer a forma determinada de produção da qual nasce e à qual corresponde” (MARX, 1984, p. 80). As relações são de igualdade no momento da produção, quando o capitalista e o assalariado se associam para produzir. Há, porém, um distanciamento na repartição do que foi produzido, onde as relações de apropriação são de desigualdade entre salários, lucro e renda, basicamente.

Figura 2: Distribuição dos frutos do capital.



Fonte: CALIPER, 2004.

A quem pertencem os frutos colhidos? No modo de produção capitalista, a divisão dos frutos é assimétrica.

As relações sociais são fetichizadas, ou seja, são explicadas de maneira idealizada e escondem o aspecto essencial das relações capitalistas, ou seja, a exploração aparece como relação entre coisas. A remuneração é apresentada como pagamento ou troca eqüitativa, conforme afirma Geras (1977, p. 275): “na forma

salário, parece que o capitalista paga, não a força de trabalho, mas o próprio trabalho, a desigualdade da troca assume abusivamente a máscara da troca eqüitativa.” Para Marx (1986, p. 165), além da aparência de que se paga o próprio trabalho e não a força de trabalho, há ainda a parte do trabalho que não é remunerado, que se acumula para o capitalista, sob a forma de mais valia. A aparência, no entanto, é de que todo o trabalho está sendo pago e que, assim, a distribuição da PLR é um “presente” para o trabalhador, uma recompensa à altura do esforço despendido.

As relações são sociais, entre pessoas que gastam, não coisas, mas o seu próprio físico e mente. A troca proposta coloca os indivíduos como parte dos diversos recursos materiais necessários à produção. A desigualdade da troca está posta porque não há recompensa que supra. Trata-se da vida dos seres que produzem. Quem se exaure é o indivíduo, mas o merecimento pelo bônus anual da PLR depende da atuação do grupo.

Como parte dessas relações sociais no interior da empresa, o indivíduo pensa e age segundo os interesses hegemônicos do capital e se habitua a um modo de trabalhar que desconsidera os seus limites físicos saudáveis. É a sua saúde, sua coluna e seus nervos que entram em colapso sem que ocorra a reação instintiva de fuga desse aprisionamento. De acordo com Mészáros (2002), em sua análise das questões que conformam uma crise estrutural do capital, evidenciando a necessidade de transição, o trabalhador é refém desse sistema porque não pode influir sobre as funções produtivas, já que está separado “dos meios e do material de sua atividade produtiva e da auto-reprodução”, da mesma forma em que necessita “entrar na relação de troca do capital por uma questão de mera sobrevivência” (Idem, p. 625). A força de trabalho que possui, serve apenas ao capital e não representa valor de uso para sua reprodução.

Subjugado pelo sistema, o trabalhador fica a mercê das determinações reificantes do valor de troca. Diferentemente das sociedades pré-capitalistas, em que os bens produzidos eram apreciados por serem úteis, na sociedade contemporânea, altera-se a relação entre a mercadoria e o trabalho, sob o imperativo da produção para a venda. Na produção mercantil, “o preço da mercadoria passa a ser a qualidade objetiva da própria coisa, como sua cor, seu tamanho, seu cheiro. O valor

da mercadoria aparece aos homens como um atributo natural, algo que ela traz desde sempre” (ARAÚJO, 1997, p.117).

O trabalho deixa de ter o objetivo de produzir valor de uso para si. Passa agora a ter como objetivo ganhar um salário, esse para a manutenção da vida. Na expressão de Gorz (2003, p. 31) “fez nascer o indivíduo que, alienado em seu trabalho, também o será, obrigatoriamente, em seu consumo e, finalmente, em suas necessidades. Porque não há limite às necessidades que o dinheiro cria, nem às necessidades de dinheiro”.

A racionalização econômica fez com que a satisfação de produzir valor de uso seja substituída pela satisfação em consumir as mercadorias criadas pelo capitalismo. O capitalismo impôs racionalização aos métodos de trabalho, tornando-os mais eficientes, com a previsibilidade de custos e os processos normatizados de fabricação. Em contrapartida, a racionalidade direcionada unicamente aos fins econômicos subjugou os outros valores, não monetários, que orientavam a vida do homem, emancipando-se como princípio único. Não foi apenas uma mudança no sentido de se introduzir maneiras mais metódicas para produzir, mas contém um sentido de transformação no modo de vida, nas relações entre as pessoas e nas relações dessas para com a natureza. A racionalidade posta no trabalho tem como fim o recebimento de um valor monetário (Gorz, 2003). Esse sendo também uma forma de alimentar a exploração intensificada do trabalhador com o pagamento de horas extras. Apesar de reconhecer que poderá sofrer danos físicos por suplantando os seus limites saudáveis de esforço, o indivíduo se propõe a trabalhar muitas horas além, em troca do retorno monetário, que lhe dá possibilidade de adquirir bens, cujo salário mensal não lhe dá acesso:

A gente faz [hora extra], geralmente das cinco as sete, das cinco as oito, das cinco as nove. Desde quando eu entrei na empresa, praticamente, no mínimo, três vezes na semana acontece. Na parte financeira é claro que ajuda muito. Todo mundo quer adquirir uma coisa nova, comprar alguma coisa. Então, esse dinheiro bom que vem, você vai adquirir, com certeza, muito rápido, coisas que você demoraria para adquirir só com o salário. Só que isso, eu sei que vou ter problemas futuros, com certeza, mais esforço físico.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 5 com Montador de motores, jan. 2005)

Estão presentes simultaneamente dois sentimentos opostos diante dos quais o trabalhador precisa optar por um deles, regulando o seu procedimento pelo valor que atribui a ambos. Esse é um momento de ambivalência em que tanto a saúde como os ganhos monetários são desejáveis. O trabalhador ao se dispor a trabalhar em troca do recebimento extra, que representa uma vantagem, passa a preocupar-se com a possibilidade de ter “problemas futuros”. Preocupações essas apaziguadas pelo cerimonial do consumo, só possível com os ganhos monetários envolvidos. Há uma idealização referente ao acesso aos bens, a aquisição de coisas, como o objetivo ou, talvez, como a recompensa final pelo esforço realizado. O trabalhador prioriza a satisfação que é imediata em detrimento da possibilidade de “problemas” que é no plano do futuro.

As formas idealizadas permeiam também o conceito de que o trabalhador é livre. Denomina-se ‘liberdade’, a situação em que se encontra o trabalhador como vendedor livre da sua força de trabalho. Geras (1977, p. 275), inspirado em Marx, remove esse véu a que o salário dá origem, ou seja, “a aparência de que todo operário dispõe livremente de sua força de trabalho”, ao expor a sua natureza real que é “a obrigação em que se encontra o operário de vender sua força de trabalho.” Na realidade, o operário, despojado dos meios materiais de produção, é obrigado cada dia a vender-se como força de trabalho, a vender a sua propriedade de sujeito da força de trabalho, a fim de garantir a sua sobrevivência, já que o trabalho não pode ser acumulado e nem poupado. A desigualdade dá-se, também, nessa particularidade, no sentido de que o capital se acumula, o que permite ao capitalista “viver mais tempo sem o trabalhador do que o contrário”, conforme expresso por Marx (2004, p. 65). Nessa luta entre o capital e o trabalho, o capitalista está “tentando constantemente reduzir os salários ao seu mínimo físico e a prolongar a jornada ao seu máximo físico, enquanto o operário exerce constantemente uma pressão no sentido contrário” (Idem: p. 182).

Essa tendência de redução salarial é descrita pelo entrevistado: “Eu senti que houve mais achatamento de salário. Então, ano a ano você vai perdendo. E fui perdendo, todo mundo vai perdendo, porque as montadoras têm a tendência de querer pagar bem menos.” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 3 com Analista de pós-venda, nov. 2004). Faz parte da realidade da indústria automobilística buscar meios

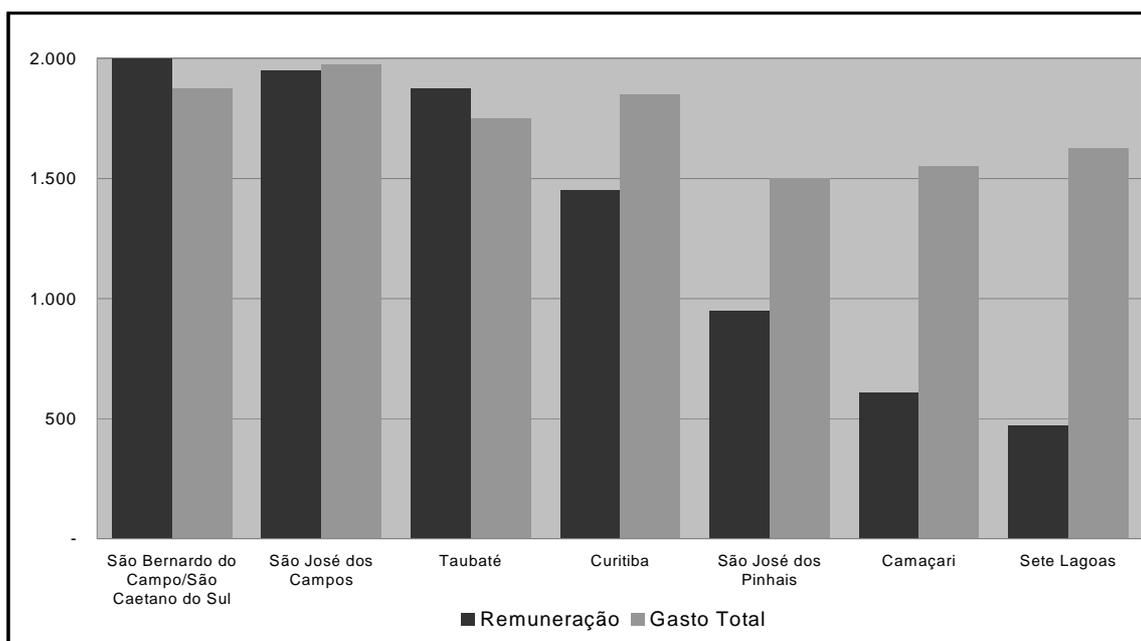
de redução salarial, com o objetivo de enxugar os custos, tanto no sentido de criar alternativas produtivas com menor número de trabalhadores, como buscar regiões onde é possível pagar salários menores. Isso faz com que o piso salarial varie de acordo com a região:

Elas se instalam estrategicamente. Além delas estarem recebendo os famosos incentivos para poder instalar, tanto que nos últimos tempos, não percebemos nenhuma empresa se instalando na região de São Bernardo do Campo [SP]. Por que será? Vão pra Camaçari, na Bahia, para o Rio Grande do Sul, para Sete Lagoas. Ali as condições de trabalho e as diferenças salariais são muito grande.

(ARAÚJO, 2002. Entrevista nº 10 com Integrante de Comissão de Fábrica, ago.2004)

O resultado dessa política empresarial é o rebaixamento dos salários pagos, até mesmo abaixo do que é necessário para a subsistência do trabalhador. Isso pode ser observado no gráfico 1, que apresenta a diferença entre o salário pago e o preço dos produtos e serviços para a manutenção do trabalhador em algumas cidades selecionadas, entre elas Camaçari, na Bahia, mencionada pelo Integrante da Comissão de Fábrica entrevistado como alvo para a instalação de empresas.

Gráfico 1: Comparação entre o gasto médio mensal necessário e a remuneração dos horistas diretos por Município (valores em reais)



Fonte: DIEESE e Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Do holerite às compras. São Paulo, Dieese: 2003.

Esses são resultados de pesquisa realizada em 2002, referente a 151 produtos e serviços em 17 municípios brasileiros que abrigam montadoras de veículos, sobre itens referentes à alimentação, aluguel, equipamentos domésticos, transporte, vestuário, educação, saúde, recreação e despesas pessoais. A título de comparação, apresenta-se aqui a região do ABC Paulista, Taubaté, Curitiba, São José dos Pinhais, Camaçari e Sete Lagoas. Com exceção do ABC Paulista e Taubaté, nos demais municípios, o trabalhador não recebe o suficiente para a aquisição desses produtos e serviços. Em Curitiba, onde está localizada a Volvo, os trabalhadores necessitam trabalhar aproximadamente mais 10 horas semanais, além da sua jornada de 40 horas. Em São José dos Pinhais, onde estão instaladas a Audi e a Renault, aproximadamente 14 horas. Mais grave é a situação dos trabalhadores de Sete Lagoas e Camaçari, que recebem o equivalente a aproximadamente um terço do que necessitam para cobrir as despesas com produtos e serviços na região onde residem. São números que mostram que é significativo o preço da força de trabalho não paga, traduzindo-se em maior quantidade destinada ao processo de acumulação (DIEESE, 2003).

A tendência voltada a salários insuficientes quando comparados aos custos de manutenção do trabalhador e sua família tem correspondência na variação do salário mínimo do país. Esse, instituído em 1º de maio de 1940, corrigido para valores de março de 2005, corresponderia a R\$ 901,78. Se a análise partir do princípio estabelecido na Constituição de 1988 (Cap. II, Art. 7º, § VII), o salário mínimo deve ser “fixado em Lei,(...) capaz de atender às necessidades vitais básicas [do trabalhador] e de sua família, com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim.” Em março de 2005, esse valor seria de R\$ 1.477,49. O salário mínimo que vigora desde maio de 2005 é de R\$ 300,00 e representa um terço do valor original, segundo a atualização monetária. Mais acentuada é a defasagem que mantém com o custo das necessidades prescritas na Constituição, quase um quinto do seu valor (DIEESE, 2005).

Compreender a realidade salarial do país passa por temas complexos e até mesmo polêmicos, como a política governamental, regulamentação do

relacionamento entre o capital e o trabalho e sua dimensão de condicionar o custo da produção. O salário e as relações de trabalho são produzidas a partir das negociações coletivas, legislações social e trabalhista, Justiça do Trabalho, comportamento do mercado de trabalho e o grau de autonomia dos empresários em fixar a remuneração. Portanto, o comportamento dos salários não depende isoladamente das políticas salariais. Não será possível neste trabalho discutir os diversos elementos que atuam nesse conjunto da definição salarial, dada à amplitude e profundidade implícitas nessas variáveis. Entretanto, faz-se necessário rever, ainda que de forma breve, os caminhos percorridos pela relação salarial no Brasil. Os primeiros valores do salário mínimo no país foram definidos em 14 níveis salariais diferentes a serem aplicados em áreas geográficas delimitadas pelo governo federal²⁶.

Sobre a criação do salário mínimo em 1940, Pochmann (1994) traz à atenção o contexto da política nacional comprometida com o movimento de industrialização, sustentado em torno da construção do mercado interno de consumo. Teve a função de introduzir no mercado de consumo a massa de trabalhadores de salário base e foi fixado de forma a atender às necessidades essenciais do trabalhador. No início da década de 1950, após brusca queda, recuperou o poder aquisitivo e passou a integrar parte dos ganhos da produtividade nacional, apoiada por forte atuação sindical. As taxas de crescimento do salário mínimo permitiram atender os custos de reprodução do trabalhador ainda que tivesse de incorporar novas despesas como transporte, aluguel, remédios etc.

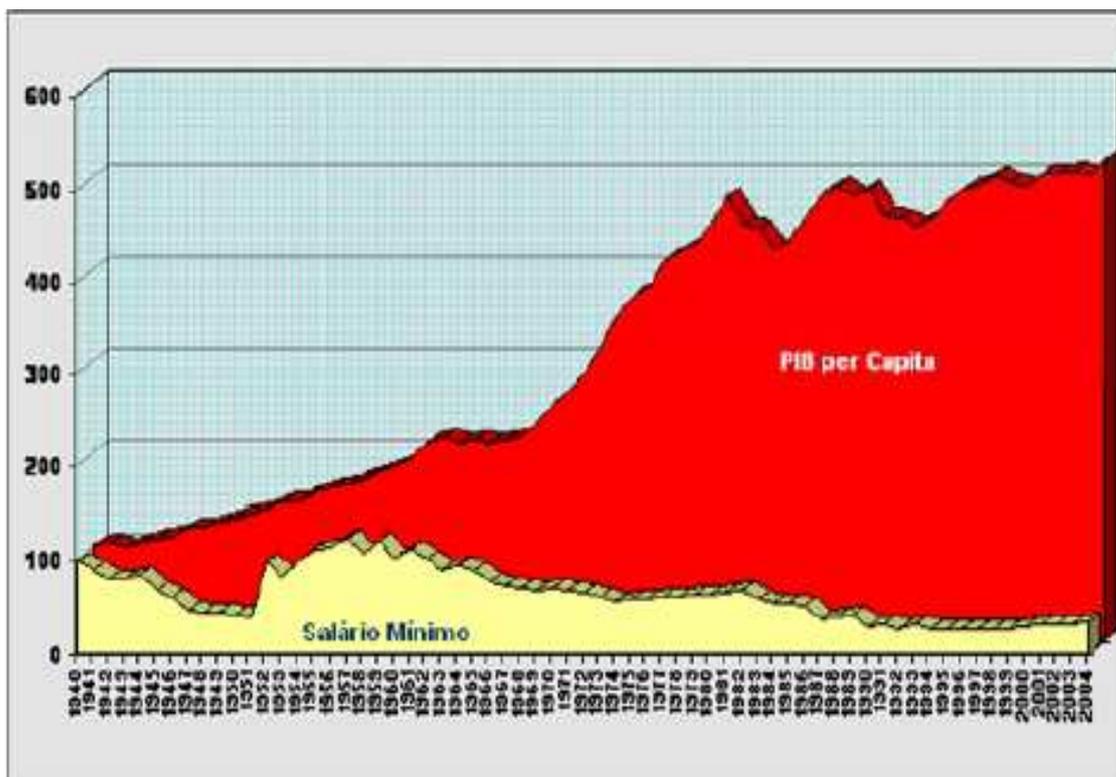
A interrupção do regime democrático em 1964 assinalou o distanciamento dos objetivos estabelecidos pela legislação de 1940. A política salarial esteve associada à sustentação de uma base de apoio político do regime militar, voltando-se para os interesses dos pequenos empresários com baixa produtividade, além de medidas ortodoxas de combate à inflação, ao invés da proteção aos trabalhadores de salário base. Com a flexibilização do regime de contratação e demissão da mão-de-obra (FGTS) e o rebaixamento do valor real do salário mínimo, as políticas de regulação do mercado de trabalho estiveram descomprometidas com a melhora das

²⁶ O salário mínimo entrou em vigor a partir de 1º de julho de 1940. A unificação do salário mínimo nacional deu-se somente em 1984 (DIEESE, 2005).

condições de vida das classes trabalhadoras. Mesmo nos anos do “milagre brasileiro”, entre 1968 e 1973, quando o país registrou taxas significativas de expansão do emprego e do produto, o poder aquisitivo do salário mínimo continuou em queda, o que denuncia que não foi por razão econômica que houve redução salarial a partir de 1964. Pela primeira vez, em 1975, o salário mínimo passou a ser inferior à renda *per capita* nacional e nunca mais se recuperou (POCHMANN,1994).

Na década de 1980, predominou o ambiente de estagnação econômica e as taxas crescentes de inflação. O retorno do regime democrático, a partir de 1985, não foi capaz de restituir ao salário o seu poder aquisitivo. O salário mínimo atravessou diversos mecanismos de reajustes e diversos planos econômicos de condução da política geral de salários, como o Plano Cruzado (1986), o Plano Bresser (1987) e o Plano Collor (1990) e, apesar do descolamento da política do salário mínimo com a reprodução adequada da reprodução da força de trabalho, o seu valor ainda referencia o sistema de remuneração. Com a liberdade para remunerar seus empregados, as empresas modernas e com maior produtividade moveram-se no sentido da adaptação às vigentes condições de salários pagos pelas empresas atrasadas e de menor produtividade, tendo como referência o salário mínimo.

Em contrapartida a essa perda salarial houve o crescimento econômico do país. No período compreendido entre 1940 e 2005, o PIB nacional (Produto Interno Bruto) per capita cresceu cinco vezes, ao mesmo tempo em que o salário mínimo decresceu a menos de 1/3 do seu valor, conforme demonstra o Gráfico 2.

Gráfico 2: Salário mínimo real e PIB Brasil *per capita* – 1940 a 2004

Fonte: DIEESE

Elaboração: DIEESE

Obs.: a evolução do salário mínimo é referente ao município de São Paulo.

A elevação real do salário mínimo pode ser decorrente do crescimento econômico do país, porém, não é essa a condição determinante. Precisa ser computada a maior oferta de trabalho em um mercado de livre negociação, associada a uma referência de salário mínimo muito aquém do que é necessário para suprir as necessidades do trabalhador e a parâmetros salariais praticados por empresas de baixa produtividade. A negociação dos pisos salariais das categorias, segundo o Dieese (2005), sempre foi influenciada pelo comportamento do salário mínimo. Durante as últimas décadas de inflação elevada, chegou a ser usado como um indexador informal da remuneração dos assalariados. Esses fatores criam um ambiente de negociação salarial favorável a baixos salários, já que o parâmetro de comparação é bastante baixo, conforme Tabela 15.

Tabela 15: Relação Piso Salarial Montadoras instaladas na RMC e Salário Mínimo

Ano	Piso salarial (Reais) – data-base dezembro de 1999 a 2004			Salário Mínimo (Reais)	Nº de SM contidos no piso salarial médio*
	Renault	Volkswagen-Audi	Volvo		
1999/2000	500,00	543,00	550,00	136,00	3,90
2000/2001	600,00	652,14	600,00	151,00	4,09
2001/2002	-	652,14	600,00	180,00	3,48
2002/2003	-	-	722,00	200,00	3,61
2003/2004	846,75	897,46	848,57	260,00	3,32

Fonte: DIEESE, 2005; Ministério do Trabalho, 2005.

(-) Dados não disponibilizados

(*) Média extraída da somatória do piso salarial e dividida pelo valor do Salário Mínimo.

Elaboração da Autora.

Nesse sentido, o piso salarial das montadoras instaladas na RMC, embora inferior ao praticado no ABC Paulista, é vantajoso quando comparado à remuneração mínima do país. Partindo dessas constatações onde a pesquisa empírica se alia à teoria sociológica clássica para demonstrar como ocorre o pagamento da PLR dentro do contexto de produção enxuta nas empresas montadoras da RMC, é possível compreender a força “argumentativa” que permeia esse incentivo oferecido ao trabalhador. O valor do prêmio da PLR representa uma importante parcela dos seus ganhos, conforme o seu peso em relação ao salário mensal que recebe. Para demonstrar quanto a PLR representa no total dos recebimentos do trabalhador apresenta-se um comparativo dos rendimentos salariais trabalhadores sem a PLR e com a PLR nas Tabela nº16 e nº17, conforme os dados que foram disponibilizados.

Tabela 16: Comparativo de Rendimento dos Trabalhadores da Volkswagen-Audi: com e sem PPR – (em Reais)

Salário Volkswagen-Audi	Renda salarial anual*	PLR	Renda total ** com PLR	Crescimento da renda com PLR - (%)	Nº de salários adicionais com a PLR
Salário médio R\$ 1.161,26	15.483,00	3.600,00	19.080,00	23,26	3,10
Salário médio Adm. R\$ 3.930,67	52.408,00	3.600,00	56.008,00	6,87	0,92

Fonte: IWASAKI, F. A., 2005; DIEESE, 2005.

(*) A renda salarial anual é calculada pela soma equivalente aos doze meses, acrescido do 13º e 1/3 constitucional sobre as férias.

(**) A renda total anual é a somatória da renda salarial anual acrescida do valor da PPR.

Elaboração da Autora.

Considerando que o prêmio do PPR é um valor fixo para os empregados de todos os níveis salariais, a importância que ocupa na remuneração anual é maior para os trabalhadores pertencentes às faixas salariais mais baixas. Como mostra a Tabela 16, para os trabalhadores de salário médio da empresa, o PPR representa o equivalente a 3,10 salários ao passo que para os salários administrativos fica bem próximo de um salário mensal, cerca de 0,92%. A Volvo buscou uma equiparação entre as diversas faixas salariais, uma vez que todos recebem um valor fixo, que é de R\$1.900,00 e mais 1,7 do salário.

Tabela 17: Comparativo de Rendimento dos Trabalhadores da Volvo: com e sem PLR (em Reais)

Salário Volvo	Renda salarial anual *	PLR 1.900 + 1,7 salário	Renda total ** com PLR	Crescimento da renda com PLR - (%)	Nº de salários adicionais com a PLR
Salário médio R\$ 2.200,00	28.000	5.470	33.470	19,54	2,60

Fonte: DIEESE, 2005.

(*) A renda salarial anual é calculada pela soma equivalente aos doze meses, acrescido do 13º e 1/3 constitucional sobre as férias.

(**) A renda total anual é a somatória da renda salarial anual acrescida do valor da PPR.

Elaboração da Autora.

A PLR assume uma expressiva participação na composição do rendimento do assalariado. Traduz-se em uma complementação ao salário para atender as despesas mensais, constituindo-se em forte argumento para persuadir os trabalhadores a se empenharem para atingir os indicadores de produtividade. Conforme se demonstra neste capítulo, existe uma defasagem entre os custos de reprodução do trabalhador e o salário mínimo. O piso salarial da categoria dos metalúrgicos chega a ser inferior ao valor estimado pelo Dieese (2005) de R\$ 1.477,49 necessário para atender o objetivo do salário mínimo, que é a reprodução do trabalhador.

O salário de um trabalhador, segundo Marx (1986, p. 182), tem a função de manutenção das necessidades físicas do próprio trabalhador, bem como de sua família, o que o leva a afirmar que “o valor desses meios de subsistência indispensáveis constitui, pois, o limite mínimo do valor do trabalho.” Se por um lado, seu valor é determinado por essas questões físicas, por outro lado, a definição do

salário é influenciada por fatores de mercado, obedecendo às leis de oferta e de procura. Marx (1986, p. 183) continua: “quanto aos limites do valor do trabalho, sua fixação efetiva depende sempre da oferta e da procura, e refiro-me (sic) à procura de trabalho por parte do capitalista e à oferta de trabalho pelos operários”. Conforme apresentado no gráfico sobre a relação de salário e gasto mensal do trabalhador, na indústria automotiva não está sendo paga a força de trabalho, considerando o seu limite mínimo.

Portanto, nesse contexto de baixos salários, é oferecido um prêmio aos empregados. Os trabalhadores vêem nesse pagamento adicional, a PLR, uma oportunidade de ganhos. Os entrevistados, na sua totalidade, falaram entusiasmados da alegria que sentem por ocasião do recebimento da PLR e de como pretendem utilizá-lo:

Todo mundo fica na expectativa. Não vê a hora de chegar. Claro, você tem planos. Você quer comprar. Eu adquiri meu carro assim. Se você juntar todos esses bônus da PLR que eles dão, você vai adquirir, com certeza, muito rápido coisas que você demoraria para adquirir só com o salário. Eu acho que a empresa tem que fazer isso. Eles estão ganhando um monte com os funcionários lá e não vão distribuir nada? Não vão dar uma ajuda para os funcionários? Os meus colegas gostam muito, eles não vêem a hora de chegar. Todo mundo quer adquirir uma coisa nova, comprar alguma coisa.

(KAFROUNI, Entrevista nº 7 com Montador de motores, jan.2005)

Tem gente que já gasta por antecipação, posso dizer porque já vi. Não são prêmios ruins assim perto do que você vê. O que eu mais vejo é que as pessoas muitas vezes já gastam por antecipação. Já ficam desesperadas porque receberam e já gastaram o dinheiro.

(KAFROUNI, Entrevista nº 3 com Analista de pós-venda, realizada em nov.2004)

Com isso, faz com que eles trabalhem mais, para conseguir chegar lá na meta deles. Eles estão sabendo. Se cumprir, eles vão ganhar aquele dinheiro no final. Então, quando eles ganham ficam felicíssimos.

(KAFROUNI, Entrevista nº 8 com Técnico em metrologia, jan. 2005)

Relatam da felicidade em receber o prêmio e também da pressão que sofrem para atingir as metas. Os sindicalistas por sua vez, percebem na PLR uma alternativa de aumentar os ganhos para o trabalhador e também para fortalecer a ação sindical. Deve ser ressaltado que não há unanimidade de opinião favorável à PLR nos meios sindicais. O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, segundo Carvalho

Neto (1999), defendeu a vinculação da PLR a metas desde a sua regulamentação, em 1994. São inúmeras as possibilidades percebidas pelos seus sindicalistas para agir dentro das empresas. A Força Sindical mantém-se adepta da PLR ao passo que na Central Única dos Trabalhadores (CUT) a aceitação acontece na maioria das suas lideranças e não na totalidade. Existem vertentes do sindicalismo da CUT que apresentam resistências, como em sindicatos dirigidos por lideranças sintonizadas com uma ideologia de esquerda mais ortodoxa, a exemplo dos metalúrgicos de São José dos Campos. Esses vêm na PLR um verdadeiro compromisso ou um acordo com o capital, com o qual não aceitam compartilhar. Sustentam a posição de que o interesse dos trabalhadores é lutar contra os patrões e não dividir com eles responsabilidades ou parcelas de lucros.

A visão predominante, porém, é a da negociação, assim como acontece com o SMC, que centra suas atividades em torno das ações que representam a obtenção de resultados positivos para os trabalhadores e para o movimento sindical. As vantagens que vêm obtendo em forma de redução da jornada de trabalho, negociação das horas extras e PLR fornecem elementos a serem divulgados para o fortalecimento da instituição e divulgação do seu trabalho. Conforme apresenta Penkal (2005, p. 161), o sindicato, nessa parceria com o capital, assume “uma posição de negociador e prestador de serviço nas relações de produção”. Assim, a negociação faz parte das definições que circundam o trabalho como mercadoria para troca. É susceptível a negociações, a instabilidades de mercado e a políticas salariais, entre outros. As relações de produção convivem com a flutuação de demanda por força de trabalho, podendo ter falta de trabalhadores ou excesso deles. São questões que interferem no valor da força de trabalho, elo integrante do capitalismo, conforme descrito por Marx (1975) ao explicar o modo de acumulação capitalista.

Diferentemente, o clássico sociólogo Durkheim (1995) concentra-se na utilidade do trabalho e na solidariedade contratual, com base na vontade dos indivíduos, satisfazendo o requisito necessário ao contrato, ou seja, à troca equivalente: “Nessas condições, com efeito, cada um recebe a coisa que deseja e entrega a que dá em troca pelo que ambas valem” (Idem, p. 402). Seguindo essa linha de argumentação, relacionada à equivalência, o trabalho é equivalente aos

serviços que presta (seu mérito social) e a energia capaz de produzir efeitos sociais úteis. Afirma que “os valores das coisas correspondem exatamente aos serviços que elas prestam e à fadiga que custam: porque qualquer outro fator capaz de fazê-los variar é, por hipótese, eliminado” (Idem, 1995, p. 402). Cada objeto de troca tem um valor determinado, que pode ser compreendido como valor social, representando o trabalho útil que contém. Apesar de não se tratar de grandeza passível de ser calculada matematicamente é em torno desse ponto que oscila o valor médio, uma vez que a sociedade acha injusta a troca em que o preço do objeto não tem relação com a fadiga que custa e os serviços que presta.

Partindo de vertentes teórico-explicativas opostas, metodológica e epistemologicamente, tanto Marx como Durkheim encontram dois elementos na constituição do valor da força de trabalho, relacionados à questão física e social. Durkheim (1995) descreve a energia que se consome e do efeito social útil que produz. Já, em Marx (1986), a ênfase está sobre a necessidade de reprodução da força de trabalho e as leis de oferta e procura do mercado, uma vez que a tendência geral da produção capitalista, voltada a lucros crescentes, é empurrar o valor da força de trabalho até o seu limite mínimo.

As empresas transnacionais, ao traçarem suas estratégias de implantação de unidades produtoras em países de capitalismo emergente, onde há excesso de contingente laboral e é baixo o valor da mão-de-obra, preferem instalar-se em localidades onde há disponibilidade de trabalhadores dispostos a receber salários reduzidos. A empresa remunera a força de trabalho considerando o mercado local e não como a parte ‘justa e eqüitativa’ com referência ao trabalho executado. Conforme relatado por Nabuco e Mendonça (2002, p. 68), os salários da Mercedes-Benz/Juiz de Fora não são estabelecidos apenas pelos níveis de produtividade, mas são também determinados pelo “custo de vida na cidade”, que é mais baixo do que nas cidades de Betim e São Bernardo do Campo. Além do custo de vida na região, o salário pago também é influenciado pela representatividade dos sindicatos que garantem “direitos e vantagens trabalhistas”.

A Volkswagen-Audi, seguindo a estratégia de remuneração utilizada no mercado de trabalho, tem pisos salariais diferenciados entre as suas unidades fabris instaladas em diferentes cidades, conforme explica um dos seus gestores: “Hoje, o

nosso piso [na RMC] de contratação é de R\$ 955,00. Quer dizer, ninguém entra na companhia ganhando menos de R\$ 955,00 aqui nessa fábrica. Em São Bernardo é diferente, em São Bernardo é R\$ 1.400,00, é outra realidade... Então, nós olhamos pro o salário nosso aqui de Curitiba, Rezende e São Carlos, eles são bem menores do que se pratica no ABC.”(KAFROUNI, 2003, Entrevista nº 2 com Gerente de relações trabalhistas, out. 2004).

Variar o salário conforme a localização da empresa faz parte de uma estratégia bem difundida e aceita como normal pelo trabalhador. Um entrevistado que trabalha na Renault desde o seu início no Brasil, quando havia apenas um escritório da empresa em São Paulo para cuidar da implantação a ser realizada na RMC, fala com naturalidade sobre essa diferença salarial: “As pessoas chegavam, os salários eram bem melhores, até para a condição de São Paulo, era um salário um pouquinho acima do mercado automobilístico lá. Depois que veio para cá [Curitiba], lógico que a política ia ser diferente. Porque aqui o mercado já tinha uma faixa salarial menor do que São Paulo e isso é normal.”(KAFROUNI, 2003, Entrevista nº 3 com Analista de pós-venda, nov. 2004).

É possível perceber que as relações salariais no modelo de produção flexível confirmam a análise de Geras (1977, p. 275) com respeito à irracionalidade da expressão valor salário: “A forma salário, por oposição à forma-valor, não corresponde a nenhuma realidade objetiva.” Os salários pagos aumentam quando há necessidade de encontrar um número maior de trabalhadores para preencher os postos de trabalho e diminuem quando ocorre o inverso, ou seja, a disponibilidade de trabalhadores é excedente em relação ao número requisitado para o processo produtivo. Esse contingente de oferta de força de trabalho não absorvido na produção se disponibiliza a trabalhar em troca de uma remuneração menor, favorecendo a redução salarial.

O modelo de produção enxuta – que possui como característica intrínseca operar com menores custos e reduzidos postos de trabalho – é reproduzido no Brasil de maneira parcial e em detrimento do trabalhador. A reestruturação produtiva brasileira, inspirada no toyotismo, não oferece a contrapartida do emprego vitalício adotado no Japão. Ao contrário, o modelo aplicado na produção nacional, além de ser um “mix” flexível-fordista, reduz postos de trabalho, mantendo o seu foco nas necessidades do capital. Alcançam, assim, maiores taxas de rotatividade, gerando insegurança no trabalhador, reforçada pelo mercado de trabalho desregulamentado.

Estudos sobre a situação do trabalho comprovam o crescimento do número de desempregados nos anos 1990 (DIEESE, 2001, p.55; LEITE, 2003). Se a análise contemplar o emprego formal na indústria automobilística, conforme Tabela 11, apresentada no capítulo 3, entre 1990 a 1997, o número de empregados no setor, no país, diminuiu de 138.374 para 115.349 empregados, representando quase 20% de redução. É interessante notar que a produção nesse igual período aumentou de 914.466 para 2.069.703 veículos, representando mais do que o dobro, ou seja um aumento de 126,33%.

O desempregado disputa o posto de trabalho disponível com muitos outros desempregados, o que coloca para o trabalhador a necessidade de apresentar um diferencial que o favoreça, induzindo-o à busca de cursos de aprimoramento. Entretanto, a maior qualificação não corresponde à certeza da recolocação e a necessidade de vender sua força de trabalho nesse mercado o leva a aceitar um cargo ofertado, mesmo que não esteja compatível com a sua experiência profissional e remuneração desejada.

Essa realidade fornece evidências de que as relações capitalistas não contemplam o ganho do trabalhador; o trabalho é requisitado e remunerado na medida de interesse do capital e, portanto, “o trabalhador não ganha necessariamente quando o capitalista ganha, mas perde forçosamente com ele” (MARX, 2004, p.66). Essa afirmação referente ao capitalismo do século XVIII, descreve as relações que ainda permanecem no capitalismo em seu estágio avançado, como se observa nas montadoras. Em uma análise mais abrangente dessas relações, observa-se que a redução da taxa de lucratividade do capitalismo, nos anos 1970, levou à reestruturação produtiva, significando para o trabalhador a redução de oportunidades de trabalho e maior exigência para os que estão empregados. Se a fábrica enxuta e flexível consegue progressivos ganhos de produtividade, esses não são compartilhados.

Muito pelo contrário a indústria automobilística busca na RMC uma possibilidade de aumentar os ganhos com salários reduzidos e apresenta a PLR como uma recompensa, quando na verdade o empregado faz jus ao que recebe. Em primeiro lugar, o trabalhador está recebendo abaixo do valor da força de trabalho, como já foi demonstrado, pelo fato do seu salário ser inferior ao que necessita para suprir as suas necessidades. Um segundo motivo refere-se ao extra que está produzindo. Conforme demonstrado, o setor automobilístico buscou uma localização onde há possibilidade de

pagar menores salários, exatamente, por questões de mercado de trabalho, seguindo a lógica do modo de acumulação flexível.

4.3 O trabalho para além das mercadorias

“Ao vender a sua força de trabalho – e o operário é obrigado a fazê-lo, no regime atual –, ele cede ao capitalista o direito de empregar essa força, porém dentro de certos limites racionais. Vende a sua força de trabalho para conservá-la ilesa, salvo o natural desgaste, porém não para destruí-la.”
(Marx, 1986, p.177)

Provocativo para a reflexão a que se propõe este estudo, pensar em limites racionais para a força de trabalho, preservando-a saudável. Principalmente, quando o modo de trabalhar passa por um processo de redefinição, com a incorporação de outra dimensão constituída pelas características subjetivas do trabalhador, voltadas para o comprometimento e a responsabilidade que não eram contempladas no processo de troca capitalista, em seu início. A concepção de força de trabalho, em troca de um salário contratado, para a contrapartida de um trabalho previsível e regular se desvanece frente às mudanças introduzidas pela produção enxuta. Há, portanto, uma mudança no que se exige do trabalho nesse tipo de produção.

Assume importância nesta análise a extensão do que o trabalhador disponibiliza nessa troca capitalista. A força de trabalho está entregando nessa troca algo “além das mercadorias”, no sentido de ultrapassar os limites físicos, conforme demonstrado pelos depoimentos dos trabalhadores, apresentados mais adiante neste tópico. Ainda que os atrativos de prêmios monetários que complementam o salário, atuem como motivadores para a intensificação dos esforços, a estrutura física do trabalhador denuncia o seu limite.

Outro aspecto a ser analisado, não menos importante, refere-se à captura da subjetividade nesse processo. O trabalhador vende como mercadoria parte do tempo da sua capacidade de trabalhar, porque segundo a conceituação de Marx (1975), o trabalhador detém a posse de si mesmo, de sua capacidade produtiva e da sua subjetividade. Esse é outro aspecto inserido como “além” no conceito de força

de trabalho. O empregador passa a comprar não apenas o tempo de trabalho, mas a subjetividade do trabalhador, sua capacidade de iniciativa e de cooperação desenvolvida no interior dos grupos de trabalho.

Está posta uma diferença no modo em que se estrutura o trabalho. Houve um rompimento com as linhas rígidas do fordismo tradicional, caracterizado pelo emprego extensivo de mão-de-obra, seqüências lineares de tarefas, jornadas extensivas de trabalho manual rotinizado, controle rigidamente hierarquizado do processo de produção com ênfase na destreza manual, habilidade motora, força física e resistência. A especialização do trabalho no taylorismo-fordismo mantinha sua ênfase no modelo de posto de trabalho, com um projeto produtivo baseado em uma seqüência rígida de tarefas desempenhadas por trabalhadores fixos a tais postos (MARX, R. 1977). A referência era o trabalhador como portador da força de trabalho e pago para executar as atividades previstas pela gerência.

O regime produtivo emergente eleva o padrão de exigências para o trabalhador que deve estar habilitado a desempenhar um maior número de tarefas. A qualificação desprende-se das exigências envolvidas em um determinado posto de trabalho e passa a definir trabalhadores com objetos compartilháveis. Contempla atributos individuais do trabalhador, demandando maiores níveis de responsabilidade individual e iniciativa. Dele é esperado que assuma de forma compartilhada a tarefa de controle e supervisão.

Na negociação dessa troca há um vácuo contratual no que diz respeito a algumas condições que não são explicitadas. O modo de produção busca a mobilização da força de trabalho em dois níveis: um, abstrato, das representações mentais, que leva o trabalhador assalariado a aceitar sua condição; outro, mais específico, das práticas imediatas, que sustentam essas representações (DURAND, 2001). Essa é uma relação salarial e o contrato de trabalho nada estipula sobre as condições em que esse mesmo trabalho é realizado.

A empresa oferece um salário direto mais vantagens sociais, que incluem cobertura médica, aposentadoria, empréstimos, entre outros, semelhante ao fordismo. O que introduz é um pagamento extra, sob forma de prêmio ou bônus anual, posto em prática por meio de uma avaliação individual, somente na situação de que os indicadores vinculados sejam atingidos. Esse contrato é omissivo quanto ao

que o assalariado deve fazer como demonstração do seu engajamento com a empresa a fim de fazer jus a uma boa avaliação. Porém, na entrevista de contratação, ainda no lugar de candidato ao posto de trabalho, ele é argüido sobre sua disponibilidade de comprometimento. Aspectos omissos no contrato formal podem ser firmados informalmente, até mesmo de modo sutil e sem definição precisa, como ilustra o depoimento de um entrevistado sobre a sua entrevista de contratação:

Então, aí, passei lá na entrevista e o supervisor brincou comigo: se for para você montar mais ou menos 180 parabrisa, das oito que seja as duas da tarde? Eu disse, eu monto isso aí tranqüilo. Tranqüilo, eu monto tranqüilo. Mais, você monta mesmo? Eu falei, monto. Eu falei, pode me chamar para trabalhar amanhã que eu monto, brinquei com ele. Oh tudo bem então. Pode deixar que você passou com a gente. (sic)

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 1, com Piloto de teste/montador, out. 2004)

No contexto desse trecho, o entrevistado conta que nunca havia trabalhado em uma montadora e ele nada sabia sobre o significado de montar 180 parabrisas em uma manhã. Porém, desejoso de ser contratado, ele não teve dúvidas em mostrar o seu comprometimento para o supervisor, mesmo não sabendo claramente o que estaria incluído nessa resposta. Há uma informalidade na solicitação de comprometimento não documentada por escrito e uma aparente leveza na pergunta feita “como brincadeira”. Brincadeira essa que insinua o ritmo da produção em que o candidato iria trabalhar, assim definida pelo entrevistado: “era puxada a linha, você chega a se desanimar assim, porque era corrido” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 1 com Piloto de teste/montador, out. 2004). Fica a cargo da interpretação pessoal do empregado como lida com esse compromisso assumido com o seu supervisor. Aquele pode absorver os problemas da empresa como sua responsabilidade, dispondo-se a buscar soluções, em detrimento até mesmo de suas necessidades físicas.

A sutileza desses modelos gestão revestidos de suavidade, adotados na moderna indústria automobilística, mostram-se potentes mobilizadores da ação da força de trabalho. As ações controladoras, aparentemente invisíveis, embutidas nas inovações organizacionais, têm chegado ao ponto de levar os trabalhadores a colocar em risco sua própria integridade física em favor do capital, como podem ser

observados nos relatos selecionados dos trabalhadores da RMC. Os depoimentos a seguir mostram algumas faces do trabalho para além da mercadoria.

Eu já vi várias pessoas serem afastadas por estresse, ficam de licença para poderem se recuperar, problemas de estômago, gastrite.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº3, realizada em 05.11.2004, com Analista do pós venda)

A questão de estresse, por exemplo, isso faz com que o colesterol, principalmente o LDL suba porque a pessoa começa a usar a comida como ansiolítico. Esse é um dos efeitos que se tem em trabalhar nesse tipo de sistema. Até que a cultura se desenvolva ao ponto de se aceitar aquilo mais na esportiva, digamos assim. Agora, nesse período, nós vimos diversos colegas que enfrentaram isso. Problemas de colesterol, problemas de distúrbio do sono, isso tudo acontece. E aí, você tem que aprender. Se você não aprender, você está fora. Essa que é a idéia.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº4, realizada em 23.11.2004, com Analista de fornecedores)

Há uns sete meses, ele teve um ataque cardíaco. Ele estava se estressando demais. Você sabe como quebra a linha de produção? Você imaginou três mil pessoas paradas porque não tem peça? O meu trabalho, o nosso trabalho é não deixar faltar peça. Então, você fica estressado só de imaginar todo mundo completamente parado. Então, ele teve um ataque cardíaco. No hospital, só pra você ter uma idéia do nível de estresse dele, ele estava com o celular, ligando pro fornecedor pedindo mais peça. O meu supervisor foi lá delicadamente pegou o celular e desligou. O supervisor ligou pro hospital e o médico atendeu e disse que ele tava lá gritando com o fornecedor pedindo a peça.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 9 com Analista de logística, fev. 2005)

Isso daí, LER. Tudo mais, porque é muito repetitivo. [E tem pessoas afastadas?] Tem. Se eu não me engano, não sei em porcentagem, mas a porcentagem é grande. Eu conheço pessoas que já se afastaram. Ah! ficam bastante tempo! É porque é o seguinte: depois que acontece isso, o corpo não consegue se defender. A pessoa demora. Como demorou para adquirir aquilo, vai demorar para sarar, também. Tinha até um rapaz, ele trabalhava logo que eu entrei. Estava com problema nas costas, até hoje ele não voltou. Mais de um ano e meio mais ou menos afastado. Deve ter em torno de 40 anos. É que isso daí vai acarretando. É o que eu estou falando. Agora eu não vou, mas se eu continuar trabalhando lá, futuramente, uma hora, se eu continuar com esse mesmo ritmo, numa hora vai acontecer a mesma coisa. Não tem como você fugir disso.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 5 com Montador de motores, jan. 2005)

Hoje, mesmo, um rapaz passou mal. É uma dessas pessoas que pegou às 6 da manhã prá soltar às 5. Chegou umas 3 e meia, por aí e deu um piripaque (sic) nele. Tiveram que levar para o hospital. É, ele desmaiou. Eu acho até que é um pouco de cansaço. Imagina! Para eles estarem às 6 horas na empresa. Muitos moram longe e levantam às 3 horas, 3 e meia da manhã. Então, é bem puxado. Exige, exige bastante. Porque tem que fazer

tudo rapidinho, né. Às vezes não é tanto força, mas ser rápido, ser lépido. Aperta aqui, aperta li, puxa aqui, fecha porta, pega peça, então eles têm muito serviço e têm que ser rápidos, rápido... A gente vê, assim, o pessoal muito cansado. Acontece isso... quer dizer... trabalhando... O que a gente vê, assim, principalmente, como eu peguei às 8 da manhã e volto às 5, eu pego o ônibus que vem prá cá e no ônibus a gente vê muita gente que pegou às 6 e que soltou às 5. Então a gente vê que ele entra no ônibus, se atira e dorme. Nesta hora aí que a gente vê que... ele está cansado.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 8 com Técnico em metrologia, fev. 2005)

Teve pessoas lá, alguns mecânicos da nossa equipe, que fizeram 36 horas direto, 36 horas. É, porque a responsabilidade é grande. Igual uma fábrica parada 5 dias, então, você que é profissional da manutenção tem que, às vezes, se sacrificar um pouco pra tentar colocar a máquina para funcionar. Olha, não é fácil! Não é fácil assim, só que você, sei lá, tem esta responsabilidade, é uma profissão que eu escolhi, então é igual muita gente fala: "São os ossos do ofício". Olha, eu como eu sou novo assim, tenho 25, então eu não vejo estes defeitos aí a curto prazo; só que eu sei que a longo prazo, isso aí vai ocasionar..., vai ocasionar alguma consequência pra minha saúde, lá na frente, quando eu estiver mais velho, porque não é normal. A pessoa deve, o normal dormir 8 horas por dia e não trocar o dia pela noite; igual a pessoa deve dormir, à noite e trabalhar durante o dia. Só que é nessa profissão nossa aí, é prejudicial, não agora, mas a longo prazo. Então, isso aí é complicado, você administrar isso.

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 6 com Técnico em Manutenção, jan. 2005)

Então, tem um pessoal que já saiu da linha com a coluna estragada ou o pulso aberto. Eu já saí da linha com o pulso aberto. Já abriu 3 vezes meu pulso. Ninguém sai 100%. Ali que seja, um que fica 4 anos ali: "oh tô beleza". Não, ninguém sai. Todo mundo vai pro ambulatório por causa de coluna, abriu o pulso, ou alguma coisa a mais. (sic)

(KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 1 com Piloto de teste/montador, out.2004)

Os limites para a execução saudável do trabalho estão sendo ultrapassados, segundo os relatos dos trabalhadores da indústria automobilística da RMC. Os indivíduos têm consciência de que estão colocando em risco a sua saúde, confirmando a expressão de Marx (1986, p. 177): "a maquinaria não se esgota exatamente na mesma proporção em que se usa. Ao contrário, o homem se esgota numa proporção muito superior à que a mera soma numérica do trabalho acusa." Entretanto, para os cálculos onde entram os custos e a produtividade, faz-se presente uma ideologia empresarial que mascara as relações de trabalho através de cursos, modelos gerenciais e participação na PLR. O modo de pensar e agir que dissemina induz as pessoas a acreditar que devem aprender a aceitar a ambigüidade do trabalho em grupo e ser polivalentes. É contraditório que o trabalhador mantenha a sua percepção de prejuízo pessoal, com relação à sua

saúde, subordinada à necessidade de trabalhar para receber um salário para manter a sua vida. Isso sugere a superioridade da força de coerção do grupo sobre o indivíduo, sustentada pelas crenças e valores.

O controle recíproco exercido no interior dos grupos garante a eficiência da produção, conforme assinala Caiado (2003, p. 79): “O trabalhador tem mais responsabilidade ao controlar a si mesmo através do grupo, agindo sem a pressão oriunda da presença do superior imediato, mas sob pressão dos próprios colegas”. A natureza das operações voltadas para objetivos compartilhados estimula os sentimentos de solidariedade onde uma falha individual coloca em risco a credibilidade de toda a equipe.

A vulnerabilidade do todo, ou seja da equipe, frente à ação das individualidades aumenta o comprometimento de cada um. Não conseguir um objetivo coletivo implica em frustração, mas a frustração é sentida pelos indivíduos. Logo, a penalidade por não se atingir um objetivo é multiplicada. É a frustração individual acrescida pelo sentimento de se transformar na causa da frustração de todos. Por outro lado, o ânimo dos participantes do grupo fica afetado pela atuação ineficaz dos seus pares, como pode ser ilustrado pelo depoimento: “É que eu sinto assim pelas pessoas, que fico meio indignada. Afinal de contas daquela área, a gente perdeu só por causa daqueles incompetentes. Fico meio revoltada. Chamam de incompetente, não sei o quê. Chamam de tudo o pessoal, por que perdeu por causa deles. Raiva mesmo”. (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº8, com Técnico em metrologia, jan 2005).

Podem ser fortes os sentimentos provocados e assumem uma forma de penalidade social ameaçando a imagem de competência pessoal, que precisa ser preservada não só para a manutenção da auto-estima, mas também a manutenção do emprego. A solidariedade vai sendo construída entre os indivíduos como um engajamento estimulado para compartilhar esforços, buscar as metas e evitar as frustrações. Outro fator é que compartilhar o exercício do controle pelos trabalhadores do próprio grupo afasta o medo de serem vigiados externamente por superiores hierárquicos. São recursos subjetivos que pertencem ao trabalhador, constituindo a base para a eficiência na produção.

O sentimento de pertencimento ao grupo faz com que o indivíduo pense e articule suas ações segundo os interesses hegemônicos e não atende às solicitações internas da sua saúde. Os entrevistados relatam a ameaça representada pela gastrite, estresse, colesterol ou ataque cardíaco, cujos parceiros de trabalho, conhecidos deles, foram acometidos. Portanto, trata-se de um perigo próximo a eles, parte do cotidiano com o qual estão acostumados. Essa familiaridade pode influir na redução da importância do risco em questão e, subjugado pelo sistema, o trabalhador é atraído pelas determinações reificantes do valor de troca. O trabalho deixa de ter o objetivo de produzir valor de uso para si. Passa agora a ter como objetivo ganhar um salário, esse para a manutenção da sua vida.

A responsabilidade assumida pelo assalariado representa a mobilização de sua pessoa por inteiro, “mente” e “coração”, além dos “braços”, para solucionar um problema da linha de produção. Por exemplo, o técnico de manutenção, apesar da consciência de que pode acarretar problemas na sua saúde no decorrer do tempo, se dispõe a trabalhar até 36h seguidas para colocar a linha de produção em funcionamento. Ele põe as questões do capital, responsável pelos meios de produção, na frente de suas necessidades fisiológicas.

Para permanecer ou progredir na empresa, cada assalariado tenta satisfazer as expectativas da empresa. Parte dessa avaliação é sobre os resultados do trabalho abrangendo fatos objetivos e quantificáveis e outra se refere ao comportamento dos indivíduos, em que a cooperação é avaliada em relação aos pares e à direção hierárquica. A contradição entre o trabalho coletivo e a avaliação individual para cada um é resolvida com certa “elegância”, como avalia Durand (2001, p. 206). Trata-se de avaliar cada assalariado na sua “cooperação e colaboração com os outros e seu não-apego às suas próprias opiniões e a seus próprios interesses”. Outros critérios da avaliação estimulam a competição entre os assalariados, o que é contraditório em relação aos itens cooperação e colaboração. Porém, a competição é limitada em sua intensidade, para não prejudicar o trabalho e tem a função de “disciplinamento social”, no sentido de criar condições propícias para o que é estabelecido como desejável para a empresa.

Essa sociabilidade disciplinada é o que a área de gestão de pessoas compreende como sendo “saudável” para o processo de trabalho, no que diz

respeito à eficácia da equipe. A manutenção da saúde que está em jogo é a da empresa:

É muito comum os times se reunirem pra discutir um indicador que está indo mal, porque eles sabem que aquilo vai tirar dinheiro do bolso deles. Então, essa é uma competição, “saudável”. As pessoas, na medida em que buscam atingir as metas, elas estão contribuindo também para que esta planilha tenha um resultado melhor. Então a gente percebe claramente que é muito motivador. As pessoas trabalham muito pra isso.

(KAFROUNI, 2003, Entrevista nº 2 com Gerente de relações trabalhistas, out. 2004)

Esse é o alvo do modelo de gestão: conseguir promover nos grupos um ambiente de engajamento no trabalho em direção a atingir as metas da direção. O comportamento valorizado é aquele de lealdade e de conformidade com a norma construída em grupo. Essa conformação do indivíduo ao ambiente grupal, porém, pode ser compreendida como “implicação constrangida” que, segundo Durand (Idem, p. 207), expressa o temor de perda do emprego e a impossibilidade de recusa por parte do assalariado em submeter-se à norma se quiser permanecer na empresa. Neste conceito, um paradoxo opõe engajamento, que é a vontade subjetiva, e implicação social, que é o constrangimento social e institucional. Portanto, é uma relação salarial fundada sobre o controle comportamental na atividade de trabalho.

A pressão geral exercida pelas práticas concretas de avaliação dos comportamentos, a pressão da lógica financeira, exercida pelos acionistas que querem níveis elevados de rentabilidade – e isso tem repercussão sobre a direção da empresa e a atividade cotidiana – e o mercado de trabalho, conduzem ao comportamento de cooperação, como descreve Durand (2001, p. 209) “os assalariados sabem que somente um comportamento cooperativo pode lhes permitir atingir o objetivo, então farão como se eles cooperassem.” Essa consciência de que precisam cooperar pode ser ainda reforçada com a pressão exercida pela direção da empresa nos momentos em que a produtividade é ameaçada por problemas, como exemplificado na fala de um trabalhador: “Por exemplo, se a produção pára, vamos colocar assim, igual já aconteceu assim, tanto na Fiat ou aqui, na Volvo, também, da produção ficar parada um dia, dois..., aí começa a aparecer gerente e, alguns casos,

diretores. Aí, eles fazem ou tentam fazer uma certa pressão em cima” (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 8 com Técnico em manutenção, jan. 2005).

O engajamento do assalariado e o comportamento adequado e suas competências equivalem à manutenção do emprego na empresa automobilística, focada em resultados. O meio sócio-cultural, promovido pela comunicação interna da empresa, em reuniões com os líderes das equipes e nos treinamentos, designa certa maneira de se posicionar nas relações sociais, a exemplo do programa *The Volvo Way* (considerada no capítulo 3).

Assim, vai sendo construída uma identificação com os objetivos da empresa, percebida quando o trabalhador usa expressões próprias do empreendedor capitalista, observado de modo freqüente nas entrevistas com os trabalhadores das três empresas estudadas. São momentos em que o trabalhador defende as ações que conduzem ao aumento do capital como se houvesse uma identidade de interesses. O trabalhador defende o banco de horas, a polivalência e as metas. Explica as vantagens que acarreta para a empresa, com ênfase como se estivesse, ele, o trabalhador, sendo beneficiado e mais adiante, no mesmo depoimento, deixa escapar contradições, ao mencionar uma convocação, com prazo exíguo, para compensar o banco de horas, resultando em desmarcar uma viagem com a esposa no fim de semana, apesar de estar com a passagem comprada.

Admite-se a possibilidade de que a autonomia, mesmo relativa, pode contribuir para aumentar o sentido ao trabalho, mas a tomada de responsabilidade integrada às escolhas voltadas para obter ganhos de produtividade para a empresa, resulta em ambigüidade para o trabalhador (ZARIFIAN, 2001).

A subjetividade do assalariado colocada à disposição do empregador é um componente não previsto na relação de troca. É uma implicação do sujeito no seu trabalho para a qual não há “remuneração” correspondente. Ocorre a auto-mobilização do indivíduo, realimentada constantemente pela pressão exercida no ambiente de trabalho. Ele próprio aprende a regular sua vida pessoal, como se as duas partes partilhassem dos mesmos valores éticos e profissionais.

O assalariado descreve a relação como vantajosa para os dois lados: “A empresa tá ganhando, o funcionário tá ganhando. Está corrido, mas tá bom, pelo

menos todo mundo traz o salário no fim do mês em casa, sustentando a família, tá ótimo”(sic) (KAFROUNI, 2003. Entrevista nº 1 com Piloto de teste/montador, out. 2004).

Os conflitos de interesses antagônicos não são eliminados, porém são mascarados como convergência de interesses: o sucesso da empresa e sua performance aparecem primeiro em relação às questões dos ganhos de produtividade. Na realidade, quando há negociação sobre os objetivos a atingir pelo trabalhador, os meios já chegam até ele definidos pelos quadros superiores. O discurso do benefício do engajamento e da mobilização das competências em benefício das duas partes semelhante não se fundamenta na realidade.

A direção da empresa ao impor uma norma comportamental e controlar o respeito a ela por meio da avaliação individual prova o seu poder sobre os assalariados, ou seja, a relação desigual que elas estão encarregadas de perpetuar. A desigualdade da troca capitalista permanece; o controle social sobre as atividades perdura, ainda que em formas mais sutis.

Há uma alteração significativa no padrão de exigência, como se apresentou no capítulo anterior, com o trabalho em equipes, nas quais o líder no lugar do antigo supervisor, além de coordenar as tarefas também realiza a sua parte na montagem e substitui eventualmente trabalhadores faltantes. Cada equipe é responsável por um conjunto de etapas da montagem e são responsáveis simultaneamente pela limpeza, pequenos reparos nas ferramentas e controle de qualidade. Os membros das equipes são polivalentes, assumindo tarefas que deveriam ser realizadas por outros trabalhadores, aparentemente, sem contabilizar que sua ação reduz os postos de trabalho e contraria os seus interesses como classe-que-vive-do-trabalho.

A responsabilidade pela produção é transferida para cada trabalhador que, inclusive, tem poder de parar a linha caso surjam problemas que comprometam a qualidade. O trajeto do comprometimento dos trabalhadores com os resultados da empresa não têm um limite final. Há uma busca constante por contribuir para a melhoria dos processos, visando com isso encontrar modos de aperfeiçoar o trabalho e conseguir maior qualidade e produtividade. Cria-se um deslocamento do papel do trabalhador, que passa a compartilhar a responsabilidade pelo resultado do investimento capitalista. Na outra face da realidade da produção, a empresa

automobilística oferece uma “recompensa” ao trabalhador, sem, contudo, pagar-lhe o limite mínimo para a sua reprodução social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capitalismo assume estratégias eficazes em reação à crise do capital ocorrida a partir de 1970, ajustando-se para enfrentar com vigor os desafios que se apresentam. Conseguiu transformar em questões adjacentes – aquelas que, reestruturadas, asseguram vitalidade ao seu objetivo de maximizar os lucros – e preservar as suas características essenciais. Inscreveu a flexibilidade no “DNA” de todos os processos e a partir daí o seu projeto produtivo incorporou técnicas para melhor utilização dos meios de produção, sejam eles equipamentos, insumos, matéria-prima, estoques ou força de trabalho. Têm sido constantes as inovações tecnológicas e organizacionais que põe em funcionamento, orientadas por modelos de gestão que deram mostra de sucesso, como o toyotismo no Japão. Introduzidos no ocidente como modelos, adaptados a cada cultura e contexto social, político e econômico, esses modelos são padrões que referenciam respostas aos problemas encontrados pelo capital.

As características de flexibilidade que o capitalismo absorve, utilizando táticas inovadoras para garantir o controle sobre a força de trabalho, foram alvos desta pesquisa. A análise dos dados coletados possibilita concluir que a indústria automobilística da Região Metropolitana de Curitiba (RMC) faz uso de tecnologia avançada e modelos organizacionais, que demandam expressivo comprometimento do trabalhador. Em sintonia com o conjunto de estratégias de gestão, a PLR desempenha um papel importante no sistema de recompensas oferecido pelas montadoras de veículos, Volkswagen-Audi, Renault e Volvo, valendo-se da conjuntura das relações de trabalho oferecidas pela região, que leva a reificar a PLR.

A Participação nos Lucros e Resultados (PLR), que teve como proposta premiar o trabalhador em decorrência do bom resultado global obtido pela empresa

no período, transforma-se em instrumento de flexibilização de parte da remuneração dos trabalhadores, em substituição aos aumentos salariais regulares, dentro de um contexto nacional de salários reduzidos, como é possível constatar a partir dos conteúdos expostos. As empresas o preferem em virtude de suas vantagens em termos de encargos trabalhistas e fiscais. São valores que significam substancial redução de custos para o empregador. Porém, é preciso ficar claro que a substituição de salário por PLR implica em uma perda adicional para o assalariado, que precisa ser computada, já que os encargos trabalhistas que incidem sobre o salário são pagamentos diferidos, que beneficiam o trabalhador, como o FGTS por exemplo.

A PLR está sendo utilizada como instrumento de pressão direta para uma maior produtividade e controle do trabalhador. Há uma ampliação de funções, como controle da qualidade, manutenção de máquinas e equipamentos, capacidade de realizar um maior número de tarefas no interior da equipe, a necessidade de conhecer o funcionamento de máquinas diferentes, além de incorporar as atividades anteriormente exercidas pelo supervisor. Referindo-se a essa condição soam familiares as expressões como “polivalência”, “versatilidade”, “autonomia”, “equipes auto-gerenciáveis” e outras que são valorizadas no interior do ambiente de trabalho. Como o trabalhador de hoje possui as mesmas características físicas que possuía há algumas décadas atrás, a pressão que os entrevistados relatam, acima dos seus limites, interfere na sua saúde, como ficou evidenciado na totalidade dos depoimentos.

Os padrões da era flexível denotam ritmo de trabalho impulsionado pela fixação de metas de qualidade e produtividade, que devem ser compartilhadas pelo grupo. A preponderância do trabalho em grupo, cuja eficiência está ligada à formação de trabalhadores cooperativos, provoca crescente intensificação do trabalho, além da ampliação da responsabilidade e de competências individuais. A PLR é um sistema de remuneração estrategicamente formatado para explorar o jogo das relações sociais nos grupos de trabalho, nos quais as metas são compartilhadas. Assim o comprometimento do trabalhador é potencializado pela responsabilidade que assume frente às frustrações do organismo coletivo. A transferência para o trabalhador da responsabilidade conjunta pelos objetivos

promove uma parceria forçada entre os assalariados na busca de eficiência produtiva.

A manifestação de comportamentos e atitudes que é cobrada do trabalhador atende uma vasta lista de requisitos individuais que dizem respeito ao seu modo de ser e não apenas ao seu modo de fazer. É a atuação dentro do conceito do modelo competência (ZARIFIAN, 2001), que exige do trabalhador iniciativa, criatividade, cooperação e tomada de responsabilidade perante os eventos que excedem ao que está normatizado. Nesses casos, existe um adicional nessa força de trabalho convocada a criar respostas e assumir as conseqüências coletivamente pelo resultado. Todo o inconveniente criado no trabalho tem o direito de receber um reconhecimento monetário que, nesse caso, passa longe do reconhecimento ora praticado no contrato profissional. O trabalhador além de executar a sua atividade, estende-se para a criação de soluções e para uma terceira área, a responsabilização e possíveis conseqüências pelos resultados. A autonomia é dada para criar respostas aos problemas e produzir resultados, mas a incoerência se instala com a prestação de contas ao superior.

A partir dessas constatações, chegou-se à compreensão de que nessa troca entre o capital e o trabalho, o que está sendo contemplado na força de trabalho como mercadoria excede ao esperado e pode ser considerado como “além”. O pagamento da PLR se configura como “um sistema de trocas para além das mercadorias.” Foi possível explicar os seus mecanismos de funcionamento e as conseqüências para as relações de trabalho sem, contudo, neste momento, analisar a troca para além das mercadorias de maneira mais aprofundada. Apenas foram lançadas as bases. É um tema desafiador que se abre à investigação futura como objeto de estudo.

A análise aqui desenvolvida permite evidenciar que além da força de trabalho, a subjetividade, sob forma de atitudes, disposições, valores e comportamentos, é chamada a se incorporar aos produtos e entrar no circuito das mercadorias. São componentes que se agregam ao trabalho abstrato, possibilitando ao capital incorporar valor aos produtos, “além” do tempo de trabalho. Questiona-se a captura dessa subjetividade, já que é área de pertencimento do trabalhador, ao passo que é apenas a força de trabalho, a mercadoria para troca. O modo de

trabalhar que entra em julgamento o “ser”, ultrapassa o contrato de trabalho, cuja apreciação é sobre o “fazer”.

A sua caracterização como “além” se confirma ainda na maneira como o trabalho é executado em termos de tomada de responsabilidade por parte do trabalhador, assumindo o papel que cabe ao capital. É evidente até nas palavras utilizadas pelo trabalhador quando diz, por exemplo: “não pode parar a minha linha de produção”. A linha é “dele”, assim também como toda a ansiedade causada pelas conseqüências daquele acontecimento, o prejuízo causado. Acrescenta-se a isso, a cobrança dos colegas e da diretoria, que vem até a fábrica fazer pressão. A incoerência está posta pelo fato de que as faces de identidades diferentes e opostas são atribuídas a um só indivíduo. Em que sentido a linha é “dele”? Só no que diz respeito à responsabilidade. No momento de negociar o contrato de trabalho, o salário, a jornada de trabalho e as demais condições do ambiente de trabalho são áreas de domínio da empresa e o empregado precisa aceitá-las de forma subserviente. No momento da responsabilização, dele é cobrado como se não estivesse em uma relação subordinada.

Causa estranheza semelhante, a incoerência que surge quando as empresas lidam com a sua área protegida e sigilosa, a que envolve os seus lucros. Os Acordos Coletivos conseguem deixar claro o seu caráter de instrumento de controle da força de trabalho. São detalhados os temas que visam conter o absenteísmo, reduzir custos, aumentar qualidade e produtividade, evitar o retrabalho e outros. Preocupam-se, entretanto, em omitir as informações sobre os processos de produção, até mesmo quando a negociação é sobre a participação dos lucros, não disponibilizando dados sobre os indicadores que solicita aos empregados alcançar. É uma negociação onde A oferece a B um percentual de X. Solicita uma contrapartida nessa troca, mas não informa qual o valor de X e nem qual é o percentual desse X que será compartilhado. O instrumento onde coloca por escrito as condições para a referida transação é denominado como “Acordo Coletivo”. Evidencia-se uma discrepância entre o conteúdo desse instrumento estabelecido entre partes no trabalho e o seu nome.

Esses constituem desafios para se empreender um estudo sobre a PLR. Há forte resistência em disponibilizar informações sobre os processos da empresa. A

área sigilosa é bastante ampla, estendendo a rede de segurança por uma circunferência bem larga ao redor da apuração do lucro e dos meios de fabricação. Nessa área de acesso proibido está o prazo para pagamento aos fornecedores, o fluxo de caixa, custos operacionais, a receita, índices de qualidade e de satisfação do cliente e tantos outros elementos que aparecem no Acordo Coletivo como estratégicos e confidenciais. Essas lacunas demandam maior tempo de trabalho, persistência e diversificação de estratégias por parte do pesquisador ao buscar alternativas para as informações que lhe são vedadas. Esse também é um motivo limitador para a extensão das análises feitas, que poderiam explicar, por exemplo, o que esse pagamento da PLR representa em relação ao lucro. É um tema que permanece em aberto para ser desvendado.

Essa reflexão pode ser explicativa para a aparente indiferença com que os entrevistados trataram as informações sobre o lucro da empresa. A distância e a falta de abertura da empresa sugere que esse é um tema no qual não adianta tocar. Para os empregados importa quanto em valor monetário a PLR representa, o seu valor como poder aquisitivo. Apesar de reclamarem da pressão, do cansaço ou dos males físicos, os empregados estão engajados na consecução dos objetivos, o que evidencia que o sistema flexível de gestão da força de trabalho produz os efeitos de controle que deseja. Isso também é coerente com a produtividade crescente em comparação com as últimas duas décadas.

Ainda no sentido de potencializar o controle sobre a força de trabalho, utilizam-se cursos com conteúdos comportamentais, revestidos de suavidade. Esses disciplinam as relações sociais, harmonizam o ambiente de trabalho e diminuem a possível resistência dos trabalhadores solidificando a ideologia que justifica o sistema. Comparável a uma droga medicamentosa, prescrita para um determinado fim, com uma forma de atuação específica no organismo, a ideologia que permeia o ambiente produtivo, reproduzida pelos empregados, explica e neutraliza as ambigüidades no trabalho. O modo como essa ideologia dominante atua nos indivíduos não é homogênea e vai depender das diferenças individuais. Valendo-se da analogia com o efeito de um medicamento indicado, podem acontecer variações entre alguns indivíduos e outros. Pode atuar com maior intensidade em uns do que em outros, pode também não fazer efeito ocasionada por resistências e pré-

disposições ou, até mesmo, pode produzir o chamado efeito colateral ou reverso. Esse efeito explica o que foi encontrado nesta pesquisa. Alguns entrevistados ao longo de todo o período da entrevista demonstraram-se envolvidos por essa lógica dominante ao passo que outros apresentaram uma mescla, sob forma de incoerências e alternância com visões mais conscientes e questionadoras.

Foram também percebidas as ambigüidades e incoerências no ambiente de trabalho, além das questões que envolvem o individual/coletivo frente às metas coletivas e o papel de trabalhador/proprietário do capital, já mencionadas. São questões internas que desafiam o trabalhador. É uma troca na qual o capital traz vantagens e ao mesmo tempo desvantagens. Satisfaz uma necessidade ao mesmo tempo em que lhe impõe pressões acarretando em estresse emocional e doenças. É um dilema, do qual não é possível encontrar uma saída. Para um dilema não há exatamente uma solução; há de se encontrar meios de lidar com ele. Para os trabalhadores assim também se configura.

Os caminhos de uma pesquisa são muitas vezes surpreendentes, além de elucidar o que é, deixam um vácuo sobre as variáveis que foram localizadas mas, que por delimitação de tema e fidelidade ao caminho proposto, não puderam ser percorridas, pelo menos nesse momento. Assim acontece com uma análise que envolve a PLR, algumas questões ficam propostas para um estudo posterior. Porém, o rico material colhido nas entrevistas, visitas às instalações e exame de documentos possibilitou análises e constatações claras, as quais foram demonstradas aqui, permitindo-se questionar a implantação de modelos de gestão associados a um sistema de remuneração, que intensificam o trabalho.

Algumas opções se abrem para as condições percebidas, nas quais se evidencia a injustiça dessa troca, bem como os limites físicos dos trabalhadores sendo ultrapassados. São as alternativas para o fortalecimento das Comissões de Fábrica, da atividade sindical e do desenvolvimento da capacidade questionadora do trabalhador. Sinais de ultrapassar os limites físicos também poderão ser acompanhados pela evolução das doenças ocasionadas pelo trabalho ou, até mesmo, pela estagnação do crescimento de produtividade ou sabotagem interna por parte dos trabalhadores. A dialética dessas relações diz respeito a forças contrárias que se articulam em promover os ajustes e as acomodações dessas relações.

REFERÊNCIAS

A VOZ DO METALÚRGICO. **Assembléia para nova votação da proposta do PPR 2005**. Especial Renault. Curitiba, 25 de maio de 2005.

ABRAMO, L. W.; ABREU, A. R. P. Introdução: Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina. In: ABREU, A. R. P. **Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina**. Rio de Janeiro: Editora UFRP, 2000.

ABREU, A. R. P.; GITAHY, L.; RAMALHO, R.; RUAS, R. Produção flexível e relações interfirmas: a indústria de autopeças em três regiões do Brasil. In: ABREU, A. (Org.) **Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2000.

ALEXANDER, J. A importância dos clássicos. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Orgs.). **Teoria social hoje**. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2001.

ARAÚJO, S. M. de. As várias faces da ideologia. In: CORREA, A. (Org.). **Para Filosofar**. São Paulo: Scipione, 1997.

_____. **Movimento sindical e indústria automobilística no Paraná** – processo de transição nas relações de trabalho. Projeto individual de Pesquisa, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2002.

ARAÚJO, S.; MOTIM, B.; FIRKOWSKI, O. Indústria automobilística no Paraná: implicações sobre o emprego e as relações de trabalho. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.). **Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

ARON, R. **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS (ANFAVEA). **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira**. São Paulo: ANFAVEA, 2004.

_____. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira.** São Paulo: ANFAVEA, 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Página oficial.** Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em agosto 2005.

BOURDIEU; CHAMBOREDON; PASSERON. **A profissão de sociólogo: preliminares epistemológicas.** Petrópolis: Vozes, 1999.

BOUDON, R. **Tratado de sociologia.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed., 1995.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil,** Brasília, DF, 1988.

BREDEMEIER, G. A. A teoria da troca. In: BOTTOMORE, T.; NISBET, R. (orgs.) **Historia da Teoria Social.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed., 1980.

CAIADO, C. F. **Os trabalhadores da indústria automobilística e a transgressão nos times de trabalho: entre a legalidade e a legitimidade.** Dissertação de Mestrado. Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes. Curitiba: UFPR, 2003.

CALIPER. **Solutions for peak performance.** New Jersey: Caliper, 2004.

CASTRO, N. A. Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro. In: _____ **A máquina e o equilibrista.** São Paulo: Editora Paz e Terra, 1995.

CARDOSO, A. M. **Trabalhar, verbo transitivo: destinos profissionais dos deserdados da indústria automobilística.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

CARVALHO NETO, A. M. Reestruturação produtiva, jornada de trabalho e PLR: novos temas negociados entre empresas e trabalhadores brasileiros, de 1992 a 1998. In: NABUCO, M. R. e CARVALHO NETO, A. (Orgs.). **Relações de trabalho contemporâneas.** Belo Horizonte: Sociedade Editora e Gráfica de Ação Comunitária, 1999.

CARVALHO, R. A. A. A produção e a gestão de competências: o caso Fiat em questão. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. A.; CARVALHO NETO, A. M. (Orgs.). **Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário.** Petrópolis: Vozes, 1998.

CHERKAOUI, M. Estratificação. In: BOUDON, R. **Tratado de Sociologia.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1995.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1981.

DIAS G.S. **Educação profissional básica: a ação do PLANFOR na qualificação para o setor automotivo em Curitiba.** 257f. Tese (Doutorado em Educação) -

Departamento de História, Política e Sociedade, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2003.

DIEESE. **Flexibilização da produção e das relações de trabalho no setor automotivo**. São Paulo, 1999.

_____ **Um balanço da participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas 1996-1999**. São Paulo: DIEESE, 2000.

_____ **A situação do trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2001.

_____ **Do holerite às compras**. São Paulo: 2003.

_____ **Salário mínimo, uma questão econômica e de política**. Ano 1 – Nº 9, 04/2005.

_____ **Pólo automotivo paranaense registra forte aumento de produção no primeiro trimestre**. Curitiba: 2005.

_____ **Impacto das antecipações das PPRs dos Metalúrgicos da RMC**. Curitiba, 2005.

_____ **INPC, reajustes e piso salarial da Indústria Metalúrgica, Mecânicos e do Material Elétrico e das Montadoras da Grande Curitiba 1995 a 2004**. Curitiba, 2005.

DIMENSTEIN, G. Participação nos lucros e resultados chega ao “chão da fábrica”. **Folha Online**. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br/foha/dimenstein/imprescindivel/dia/gd270502.htm>> Acesso em: 09 jan.2003.

DURAND, J. P. O modelo da competência: uma nova roupagem para velhas idéias. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Buenos Aires, año 7, n. 14, p. 203-228, 2001.

DURKHEIM, É. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1995.

_____ **As regras do método sociológico**. 4 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1999.

_____ Método para determinar a função da divisão do trabalho. In: RODRIGUES, J. A. **Durkheim; Sociologia**. São Paulo: Ática, 1978.

FOUCAULT, M. **As palavras e as coisas**: uma arqueologia das ciências humanas. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

FEYEREISEN, P; DE LANNOY, J. Linguagem do corpo, gestualidade e comunicação. In: TORRES, O. L. S. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

FLANNERY, T. P.; HAFRICHTER, D; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

FONSECA, R. M. **Modernidade e contrato de trabalho; do sujeito de direito à sujeição jurídica.** São Paulo: LTR, 2002.

GERAS, N. Essência e aparência: aspectos da análise da mercadoria em Marx. In: COHN, G. (Org.) **Sociologia: para ler os clássicos.** São Paulo: Editora LTC, 1977.

GOLDMANN, L. **Ciências humanas e filosofia: o que é a sociologia.** 12. ed. São Paulo: Bertrand Brasil, 1972.

GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica.** São Paulo: Annablume, 2003.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna.** São Paulo: Loyola, 1993.

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências.** Editora Gente: 2001.

IWASAKI, F. A. **Informações de março 2005.** Mensagem recebida por: <sandro@dieese.org.br> em: 11 maio 2005.

KAFROUNI, M. A. S. **Novas formas de gestão do trabalho: a experiência da remuneração por resultados na moderna indústria paranaense.** Projeto de Pesquisa, Programa de Pós-graduação em Sociologia, Curitiba: UFPR, 2003.

KOHN, A. **Punidos pelas recompensas: Os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno.** São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

LEITE, M, P. **Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais.** São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2003.

LOJKINE, J. **A revolução informacional.** São Paulo: Cortez, 1999.

MAFFESOLI, M. **A conquista do presente.** Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

MARX, K. **O capital.** Livro 1, vol. I e II. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

_____ **Condições históricas de reprodução social.** In: IANNI, O, (Org.). Col. Grandes Cientistas Sociais. São Paulo: Ática, v. 10, p. 62-81, 1984.

_____ **Salário, Preço e Lucro.** São Paulo: Nova Cultural, 1986.

_____ **Manuscritos econômico-filosóficos.** São Paulo: Editora Martin Claret, 2004.

MARX, R. **Trabalho em grupo e autonomia como instrumento de competição.** São Paulo: Atlas, 1997.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição.** São Paulo: Boitempo; Ed. Unicamp, 2002.

MEZA M.L. **Trabalho qualificado e competência: um estudo de caso da indústria automotiva paranaense.** Tese de Doutorado em Economia. Departamento de Ciências Sociais e Humanas. Curitiba: UFPR, 2003.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Editora Hucitec, 2000.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Anuário estatístico do setor industrial.** Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2004.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Evolução do salário mínimo.** Disponível em: [<http://www.tem.gov.br/temas/salariominimo/legislacao>](http://www.tem.gov.br/temas/salariominimo/legislacao) HYPERLINK "http://www.tem.gov.br/temas/salariominimo/legislacao" <http://www.tem.gov.br/temas/salariominimo/legislacao> Acesso em: ago 2005.

NABUCO M. R.; MENDONÇA, M. P. Estratégias de localização do setor automobilístico no Brasil: o caso da Mercedes-Benz. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. A.; CARVALHO NETO, A. M. C. (Orgs.). **Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

PENKAL, R. J. **Qualidade total e o sindicalismo moderado produtivo nos metalúrgicos da Grande Curitiba.** Dissertação de mestrado. Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes. Curitiba: UFPR. 2005.

POCHMANN, M. Trinta anos de políticas salariais no Brasil. In: OLIVEIRA et al. **O mundo do trabalho – crise e mudança no final do século.** São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.

_____ O mundo do trabalho em mudança. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. M.(org.). **Relações de trabalho contemporâneas.** Belo Horizonte: Sociedade Editora e Gráfica de Ação Comunitária, 1999.

_____ **O trabalho sob fogo cruzado.** São Paulo: Ed. Contexto, 2002.

PONTES B. R. **Administração de cargos e salários.** São Paulo: LTR, 1998

ROSSETTI, F. **Percepção dos trabalhadores a respeito do treinamento comportamental.** Dissertação de Mestrado. Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes. Curitiba: UFPR, 2004.

SANTOS, A. L. Encargos sociais e custo do trabalho no Brasil. In: OLIVEIRA, C. A. B; MATTOSO, J. E. L. **Crise e trabalho no Brasil.** Editora Página Aberta, 1996.

SILVA, C. P. **A hora e a vez do salário variável: a participação dos empregados nos lucros ou resultados da empresa.** São Paulo: LTr Editora, 1999.

SINGER, P. **A crise das relações do trabalho**. In: NABUCO, M. R.; NETO, A. C. Relações de trabalho contemporâneas. Belo Horizonte: Sociedade Editora e Gráfica de Ação Comunitária, 1999.

SLACK et al. **Administração da produção**. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

SMC – Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba. **Acordos coletivos por empresas** - Renault, Volkswagen-Audi e Volvo. Curitiba, 2000, a 2005.

STAVENHAGEN, R. Classes sociais e estratificação social. In: FORACHI, M.; MARTINS, J. S. (Orgs.). **Sociologia e sociedade**. Rio de Janeiro: LTC, 1977.

TAUILE, J. R. **Para reconstruir o Brasil contemporâneo**; trabalho, tecnologia e acumulação. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TUMA, F. **Participação nos lucros ou resultados**. Incentivo à eficiência ou substituição dos salários? São Paulo: Editora LTR, 1999.

VASSALO, C. Revolução? **Exame**, São Paulo, ano 32 nº 4, 24/02/1999, pp. 60-64.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Universidade de Brasília, 1991.

WOOD T. J.; PICARELLI, V. F. **Remuneração por habilidade e por competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

WOMACK, J. P; JONES T. D. & ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Tradução de Ivo Karylowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROL DE ENTREVISTAS REALIZADAS²⁷

Entrevista nº 1, realizada em 08outubro de 2004, com **Piloto de teste / montador**, concedida a Maria Ângela Sant'Anna Kafrouni e Silvia Maria Araújo.

Entrevista nº 2, realizada em 13 de outubro de 2004, com **Gerente de relações trabalhistas**, concedida a Maria Ângela Sant'Anna Kafrouni e Silvia Maria de Araújo.

Entrevista nº 3, realizada em 5 nov. 2004, com **Analista de pós-venda**, concedida a Maria Ângela Sant'Anna Kafrouni.

Entrevista nº 4, realizada 23 nov.2004, com **Analista de desenvolvimento de fornecedores**, concedida a Maria Ângela Sant'Anna Kafrouni.

Entrevista nº 5, realizada em 18 jan.2005, com **Montador de motores**, concedida a Daniel Lopes Cinalli e Maria Ângela Sant'Anna Kafrouni.

Entrevista nº6 , realizada em 16 jan.2005, com **Técnico em manutenção**, concedida a Maria Ângela Sant'Anna Kafrouni e Daniel Lopes Cinalli.

Entrevista nº 7, realizada em 20 jan.2005, com **Montador de motores**, concedida a Daniel Lopes Cinalli e Maria Ângela Sant'Anna Kafrouni.

Entrevista nº 8, realizada em 26 jan.2005, com **Técnico em metrologia e Instrumentação**, concedida a Maria Ângela Sant'Anna Kafrouni, Silvia Maria de Araújo e Daniel Lopes Cinalli.

Entrevista nº 9, realizada em 01 fev.2005, com **Analista de logística**, concedida à Maria Ângela Sant'Anna Kafrouni, Silvia Maria de Araújo e Daniel Lopes Cinalli.

Entrevista nº 10, realizada em 19 ago.2004, com **Integrantes de Comissão de Fábrica**, concedida a Maria Aparecida Bridi, Royemersom Penkal e Silvia Maria de Araújo.

²⁷ Socialização das entrevistas e metodologia aplicada de pesquisa multidisciplinar: Projeto Integrado "Indústria Automobilística no Paraná: relações de trabalho e novas territorialidades"; Universidade Federal do Paraná, GETS/LAGHUR, coordenação de Silvia Maria de Araújo, 2003-2005.

APÊNDICES

Roteiro de entrevistas com trabalhadores

1. Há quanto tempo você trabalha na empresa? Você poderia descrever o processo de seleção pelo qual passou para entrar na empresa? (o que é exigido/valorizado)
2. Você poderia descrever as suas atividades no seu trabalho?
3. Que mudanças foram introduzidas na empresa (ou no setor em que trabalha), em relação ao que você faz, nos últimos três anos?
4. Qual a sua opinião sobre as condições de trabalho na sua empresa?
5. Como você avalia as políticas de incentivo da sua empresa? (salários, PLR, benefícios etc)
6. Como seus colegas reagem ao pagamento da PLR? O que dizem a respeito?
7. Quais as conseqüências que o pagamento da PLR traz para os trabalhadores?
8. Você já se sentiu ou sente pressionado no trabalho? Em que situações? Você vê relação entre essa pressão e a PLR?

Roteiro de entrevistas com gerentes

1. Quais os sistemas de gestão do trabalho que são utilizados na empresa onde você trabalha?
2. Que mudanças foram introduzidas na empresa (ou no setor em que trabalha), em relação ao que você faz, nos últimos três anos?
3. Qual a sua opinião sobre as condições de trabalho na sua empresa?
4. Como você avalia as políticas de incentivo da sua empresa? (salários, PLR, benefícios etc.)
5. Em sua opinião, os funcionários têm dificuldade em entender o sistema de pagamento da PLR?(o regulamento, os indicadores, outros)
6. De que forma a remuneração por resultados influencia nos indicadores de produtividade?
7. De que forma a remuneração por resultados influencia no alcance das metas e objetivos da empresa?
8. De que forma a remuneração por resultados influencia no lucro?
9. Que outras conseqüências o pagamento da PLR traz para a empresa?
10. Você pode fazer uma avaliação sobre a PLR?