

FLAVIA MINETTO

**PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS RESULTADOS DAS EMPRESAS
MONTADORAS DO BRASIL NA DÉCADA DE 2000**

Monografia apresentada como quesito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas do curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dayani Cris de Aquino

**CURITIBA
2011**

TERMO DE APROVAÇÃO

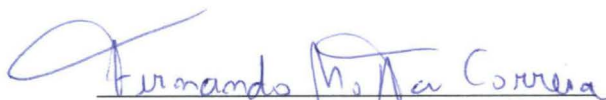
FLAVIA MINETTO

PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS RESULTADOS DAS EMPRESAS MONTADORAS DO BRASIL NA DÉCADA DE 2000

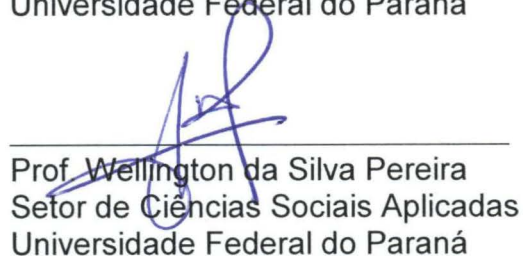
Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Orientador: Prof^a Dayani Cris de Aquino
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Prof. Fernando Motta Correia
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná



Prof. Wellington da Silva Pereira
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 28 de Dezembro de 2011

RESUMO

O objetivo desta monografia é analisar as condições e o contexto em que se insere a distribuição dos resultados (lucro ou prejuízo) das empresas aos trabalhadores nas montadoras do Brasil na década de 2000, buscando explorar quais são as causas, os critérios e os efeitos dessa distribuição. Para tanto, foram expostos os principais fundamentos teóricos acerca da remuneração variável como forma de esclarecer a razão pela qual a adoção de programas de incentivo aos trabalhadores como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) vem sendo usadas de maneira crescente nos últimos anos. Assim, com base nestas teorias, acordos coletivos e dados estatísticos foram utilizados neste estudo para entender e dar maior consistência empírica à discussão a respeito desse fenômeno relevante que tem conseqüências não tão debatidas atualmente. A partir disto, encontrou-se que a PLR gera uma lucratividade às montadoras mais do que proporcional ao valor distribuído aos trabalhadores.

Palavras-chave: Programas de incentivo aos trabalhadores, Participação nos Lucros e Resultados, Planos de Participação de Resultados, Salário por peça, concorrência.

ABSTRACT

The purpose of this monograph is to analyze the conditions and context in which it operates the distribution of results (profit or loss) of companies in the automakers industry workers in Brazil in the 2000 decade, seeking to explore what are the causes, criteria and the effects of this distribution. For this, we exposed the main theoretical foundations about variable compensation as a way to clarify the reason why the adoption of programs to encourage workers and the Profit and Results (PLR) has been used in an increasing fashion in recent years. Thus, based on these theories, collective agreements and statistical data were used in this study to understand and give more consistency to the empirical discussion of this phenomenon that has important consequences not so debated currently. Therefore, it was found that the PLR generates a profit for automakers that is more than proportional to the amount distributed to employees.

Keywords: Incentive programs for employees, Profit and Results, Plans Share of Income, Earnings per piece competition.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – TENDÊNCIA DOS ACIDENTES DE TRABALHO NO PERÍODO 2000-2008 BRASIL.....	30
GRÁFICO 2 – TENDÊNCIA DOS ÓBITOS POR ACIDENTES DE TRABALHO NO PERÍODO 2000-2008 – BRASIL.....	30
GRÁFICO 3 – TENDÊNCIA DE DOENÇAS OCUPACIONAIS NO PERÍODO 2000-2008 BRASIL.....	31
GRÁFICO 4 – QUANTIDADE DE ACIDENTES DO TRABALHO NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO NO BRASIL EM 2007.....	31
GRÁFICO 5 – QUANTIDADE DE ACIDENTES DO TRABALHO EM 2007, SEGUNDO REGIÕES BRASILEIRAS.....	32
GRÁFICO 6 – LUCRO LÍQUIDO E PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS RESULTADOS NA METALÚRGICA GERDAU S A – 2001- 2010.....	34
GRÁFICO 7 – LUCRO LÍQUIDO E PROPORÇÃO DO LUCRO DISTRIBUÍDA AOS TRABALHADORES NA METALÚRGICA GERDAU S A – 2001- 2010.....	35
GRÁFICO 8 – PRODUÇÃO E PROPORÇÃO DA PRODUÇÃO POR FUNCIONÁRIO NA METALÚRGICA GERDAU S A – 2001- 2010.....	36

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – INDICADORES DE QUALIDADE USADOS PELA VOLKSWAGEN – AUDI - 2005.....	23
TABELA 2 – INDICADORES DE QUALIDADE USADOS PELA RENAULT – 2005.....	25
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DE PERCENTUAL DA PLR POR METAS NA VOLVO – 2005.....	26
TABELA 4 – ESTATÍSTICAS DE ACIDENTES DE TRABALHO BRASIL – 2000-2008	29
TABELA 5 – DADOS FINANCEIROS METALÚRGICA GERDAU SA – 2001-2010..	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 VALOR DA FORÇA DE TRABALHO E JORNADA DE TRABALHO.....	9
2.2 SALÁRIO POR TEMPO E SALÁRIO POR PEÇA.....	10
2.3 FORMAS MODERNAS DE REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL.....	11
2.4 COMPOSIÇÃO DO CAPITAL E CONCORRÊNCIA: INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO E LUCRO EXTRAORDINÁRIO.....	12
2.5 LEI TENDENCIAL DA QUEDA DA TAXA DE LUCRO.....	14
3 EVOLUÇÃO DOS PPRs-PLRs NOS ACORDOS COLETIVOS	16
3.1. A CRISE DO CAPITALISMO E O ACIRRAMENTO DA CONCORRÊNCIA : A MUDANÇA NA ESTRUTURA PRODUTIVA.....	17
3.2. INFLAÇÃO, ABERTURA COMERCIAL E AS MUDANÇAS NO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO.....	19
3.3 A INFLUENCIA DA MEDIDA PROVISÓRIA DE 1994 SOBRE OS PPRs E PLRs NO BRASIL.....	20
4 METAS DE PPRs-PLRs E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO	22
4.1 REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO ²¹	22
4.1.1 O Programa de Participação nos Resultados (PPR) na Volkswagen- Audi (Curitiba).....	23
4.1.2 O Programa de Participação nos Resultados (PPR) na Renault (Curitiba).....	24
4.1.3 O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) na Volvo (Curitiba).....	25
5 OS EFEITOS DA DISTRIBUIÇÃO DOS PPRs e PLRs	27
5.1 A INTENSIFICAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO E A QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR: O LADO DOS TRABALHADORES.....	27
5.2 OS PPRs-PLRs E OS LUCROS EXTRAORDINÁRIOS: O LADO DOS CAPITALISTAS.....	32
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	41

1. INTRODUÇÃO

Recentemente observa-se o aumento da adoção de programas de incentivo aos trabalhadores como a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) e Planos de Participação de Resultados (PPR). No final de 1994, período em que os programas de PLR começaram a ser adotados no Brasil, somente 9% das empresas tinham aderido. Em 2000, de acordo com uma pesquisa da Deloitte, 57% das 130 empresas entrevistadas em diversos segmentos da atividade econômica foram verificadas algum plano formal de PLR e no ano de 2001, esse percentual aumentou para 66%. (Sindicato Mercosul, 2002). Entretanto, nota-se que a indústria é o setor que apresenta maiores índices de acordos referentes à PLR: 73% dos documentos pesquisados estão concentrados no setor industrial. E a metalurgia constitui a categoria profissional com maior quantidade de acordos e convenções. (DIEESE, 2005).

No tradicional pólo da indústria metalúrgica no Brasil- a região metropolitana de São Paulo- o número de metalúrgicas concedendo PLRs aumentou consideravelmente, de 518 em 2000 para 794 em 2001 - um salto de 53,2%. E os trabalhadores contemplados pelo pagamento da remuneração adicional passaram de 98,3 mil para 123,8 mil neste período. (Sindicato Mercosul, 2002).

O objetivo deste trabalho busca analisar as causas, os critérios e os efeitos da distribuição dos resultados (lucro ou prejuízo) aos trabalhadores nas empresas montadoras do Brasil, com ênfase nas regiões metropolitanas de Curitiba e São Paulo a partir dos anos 2000. Este estudo terá como referencial a teoria marxista, que aponta o crescimento de programas como PLRs e PPRs nos acordos coletivos trabalhistas como sendo decorrente da maior lucratividade que as empresas ganham impondo metas aos trabalhadores. Estas metas somente são alcançadas via intensificação do trabalho, o que gera uma lucratividade mais do que proporcional ao valor distribuído aos trabalhadores.

Este trabalho está apresentado da seguinte forma: na seção 2 será exposto um breve referencial teórico expondo às principais características da remuneração variável, da força e jornada de trabalho. A seção 3 apresentará o contexto em que se insere a adoção e evolução dos PLRs nos acordos coletivos, expondo os principais fatos que determinam a sua distribuição. Na seção 4, expõe-se os critérios utilizados para a distribuição dos resultados aos trabalhadores a partir de exemplos

de acordos das metalúrgicas: Renault, Volkswagen – Audi e Volvo. Apresenta-se também a relação entre as metas dos PLRs e a intensificação do trabalho. Na seção 5, faz-se uma análise dos efeitos da distribuição de PLRs sobre os trabalhadores e empregadores/capitalistas. Pelo lado dos trabalhadores demonstram-se o aumento de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, decorrentes da intensificação da jornada de trabalho devido a necessidade do cumprimento de metas. Pelo lado dos capitalistas expõe-se a evolução da lucratividade das empresas e do percentual destinado aos seus empregados sob forma de PLRs-PPRs. Por fim, a seção 6 se destina às conclusões a partir da teoria e das evidências empíricas para a análise da participação dos trabalhadores nos resultados das metalúrgicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo terá como referencial a teoria marxista, que aponta o crescimento de programas como PLRs e PPRs nos acordos coletivos trabalhistas como sendo decorrente da maior lucratividade que as empresas ganham impondo metas aos trabalhadores. Estas metas somente são alcançadas via intensificação do trabalho, o que gera uma lucratividade mais do que proporcional ao valor distribuído aos trabalhadores.

2.1. VALOR DA FORÇA DE TRABALHO E JORNADA DE TRABALHO

Marx (1983a) explica que no sistema capitalista os produtos do trabalho tomam a forma de mercadorias. Uma mercadoria sempre tem, por um lado, valor de uso (capacidade de satisfazer uma necessidade), e por outro lado, valor (quantidade de trabalho incorporada na mercadoria). As mercadorias são adquiridas ou para consumo próprio, ou para serem revendidas no mercado, ou seja, são produzidas para serem trocadas. Desse modo cada mercadoria tem também um valor de troca, "a relação quantitativa, a proporção na qual valores de uso de um tipo são trocados por valores de uso de outro tipo". (MARX, 1983a, p.46).

A força de trabalho é uma mercadoria, e como toda mercadoria tem um valor e um valor de uso. Seu valor de uso é a capacidade de satisfazer a necessidade do capitalista de expandir valor. Seu valor é determinado pelo tempo de trabalho socialmente necessário envolvido na produção dos itens indispensáveis à reconstituição da força de trabalho. A saber: mercadorias de necessidades naturais como comida, vestuário, combustível e moradia; necessidades sociais/culturais e de descendência. (MARX, 1983a).

O conceito de força de trabalho é que permite Marx traçar as origens da mais-valia, a exploração do trabalhador pelo capital. Os trabalhadores vendem sua força de trabalho aos capitalistas de modo que cumprem uma jornada de trabalho. Esta corresponde ao tempo de trabalho para que o trabalhador adquira as mercadorias necessárias à sua sobrevivência mais o tempo de trabalho que é apropriado pelo capitalista sob a forma de lucro. (MARX, 1983a).

O capitalista, portanto, não ganha seus lucros pagando pela força de trabalho menos do que o equivalente ao tempo de trabalho socialmente necessário para reproduzi-la. A mais-valia surge da diferença entre o valor criado pela força de trabalho e o valor da própria força de trabalho.(MARX, 1983a). Isto significa dizer que a força de trabalho tem uma característica especial de ser mais produtiva do que ela mesma custa.

A jornada de trabalho é composta, necessariamente, pelas horas de trabalho que repõe o valor da força de trabalho e pelas horas de trabalho apropriadas pelo capitalista. Ela não tem uma determinação teórica, pois enquanto o comprador da força de trabalho (o capitalista) busca estendê-la ao máximo devido a necessidade de valorização de capital, o vendedor de força de trabalho (o trabalhador) busca limitá-la a uma grandeza normal. Como há um intercâmbio de mercadorias nessa relação capitalista-trabalhador, a regulamentação da jornada de trabalho é uma luta entre a classe capitalista e a classe trabalhadora (MARX, 1983a).

O limite mínimo da jornada de trabalho não existe, mas há pelo menos o tempo de trabalho necessário para a reconstituição da força de trabalho. Quanto ao limite máximo, ele é de 24 horas menos o tempo de recomposição da força de trabalho, seus limites físicos (repouso, alimentação etc.) e sociais. (MARX, 1983a).

2.2. SALÁRIO POR TEMPO E SALÁRIO POR PEÇA

Os salários tomam muitas formas, mas Marx (1983a) define duas das fundamentais: o salário por peça e o salário por tempo.

O salário por tempo é a transformação do valor da força de trabalho em salário/hora. “Essa transformação resulta da divisão do valor diário da força de trabalho pelo número de horas de uma jornada de trabalho de duração normal.” (CIPOLLA, 2007, p. 618).

O salário por peça é a remuneração do trabalho despendido pelo trabalhador em relação ao número de peças que produziu (Marx, 1983a). Esta forma de salário é a forma clássica de pagamento variável da força de trabalho. Daí a análise das formas de remuneração variável modernas iniciar com estudos do salário por peça. (CIPOLLA, 2007).

Conforme Marx (1983a, p.139 144) descreve, o salário por peça tem as seguintes características:

1. *"O salário por peça oferece uma medida exata da intensidade do trabalho;*
2. *Permite a comparação da intensidade individual com o padrão normal da intensidade e, portanto, o mecanismo de avaliação do trabalhador individual e sua eventual substituição;*
3. *Permite uma redução substancial do trabalho de supervisão já que no sistema de pagamento por peça o trabalhador controla a si mesmo;*
4. *Com o salário por peça, passa a ser do interesse do empregado trabalhar o mais intensamente possível, assim como aumentar a duração da jornada de trabalho- fato que pode sobrecarregar o indivíduo fisicamente e mentalmente;*
5. *Como resultado, o mesmo número de trabalhadores fornece mais trabalho e assim a demanda por força de trabalho diminui fazendo baixar os salários;*
6. *O salário por peça abre um espaço de ação para o indivíduo, espaço esse que acirra a concorrência entre os trabalhadores."* (CIPOLLA, 2007,p.3 e 4).

Marx afirma que "o salário por peça é a forma de salário mais adequada ao modo de produção capitalista" (MARX, 1983b p. 142). Embora não seja novo, pois adquiriu uma maior aplicação no período da manufatura, ele serviu de alavanca, no período tempestuoso e de crescimento da grande indústria (entre 1797- 1815), ao prolongamento do tempo de trabalho e rebaixamento dos salários. (MARX, 1983b p.143).

2.3. FORMAS MODERNAS DE REMUNERAÇÃO FLEXÍVEL

Os Programas de Participação de Resultados (PPR) e Participação nos Lucros e Resultados (PLR) são formas modernas de remuneração variável, pois mantêm um salário fixo para o trabalhador (o salário mensal) e atribuem bônus e/ou prêmios vinculados ao alcance de metas pré-estabelecidas. Estas formas de remuneração variável são úteis ao capital, pois economizam capital variável (capital destinado a pagar a força de trabalho).(CIPOLLA,2007) Existem duas formas em que se pode economizar o capital variável. A primeira é o fato de que bônus e prêmios, por não se incorporarem ao salário, economizam encargos trabalhistas, fato que reduz a folha salarial relativamente à produção realizada.

A segunda, e talvez mais importante, é a economia de capital variável advinda do aumento da intensidade de trabalho, aumento esse ligado a participação dos trabalhadores nos resultados das empresas (Cipolla, 2007). Esse aumento da intensidade representa um maior dispêndio de trabalho dos trabalhadores à

empresa. Ou seja, a empresa obtém mais trabalho sem, no entanto, contratar mais força de trabalho.

Um ponto importante a ser observado é que o bônus pago na forma de PLR, PPR não é vantajoso ao trabalhador, pois remunera apenas o maior desgaste do trabalhador decorrente da intensificação do trabalho, numa mesma jornada, necessária para alcançar as metas impostas. Não por acaso, crescem a cada dia as estatísticas de doenças ocupacionais, sobretudo, relacionadas ao stress e à depressão, decorrentes da intensificação do trabalho. “A cada dia, morrem, no mundo, cerca de cinco mil vítimas de acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho, conforme a Organização Internacional do Trabalho (OIT).” (CNTC, 2010 p. 43). Além disso, há 160 milhões de casos de doenças ocupacionais por ano no mundo inteiro. No Brasil, a cada mês, quase mil trabalhadores deixam o mercado de trabalho em decorrência de extensas jornadas de trabalho. (CNTC, 2010).

Dessa forma, a remuneração flexível se apresenta como meio de efetivar a exploração mais intensa da força de trabalho, uma vez que se aumenta a intensidade do trabalho, mantendo-se o salário nominal constante, o que implica em um pagamento abaixo do valor. Nessas condições, a participação nos ganhos da empresa apenas representa uma compensação pelo maior desgaste da força de trabalho. (CIPOLLA, 2007).

Essa relação entre pagamentos associados ao desempenho da empresa e o aumento da intensidade de trabalho podem ser ilustrado pelo tipo de acordo predominante definido nas cláusulas de participação nos lucros e resultados, PLRs.

2.4. COMPOSIÇÃO DO CAPITAL E CONCORRÊNCIA: INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO E LUCRO EXTRAORDINÁRIO

Para Marx, capital é qualquer instrumento que seja usado para se apropriar de trabalho alheio, cuja finalidade seja gerar lucro para o seu proprietário. O capital está dividido entre capital constante (meios de produção, c) e capital variável (força de trabalho, v). O capital constante pode ser fixo, quando tem maior durabilidade ou circulante, quando é consumido a cada processo produtivo (MARX, 1983a).

A composição do capital dá-se por termos físicos: meios de produção/força de trabalho; e por termos de valor: capital constante/capital variável. Desta última

deriva-se a composição orgânica do capital: que mostra as mudanças da composição técnica refletida na composição em valor (MARX, 1983b).

Marx explica que há uma tendência crescente da composição orgânica do capital devido dois motivos. Um deles é a concorrência entre capitalistas, que os forçam a aumentar a escala de produção e a produtividade, de modo que aumenta a composição orgânica (c/v). O outro motivo são as pressões salariais. Os capitalistas para se defenderem do aumento dos salários buscam empregar máquinas em detrimento de trabalhadores ao longo do tempo (maior c e menor v , portanto maior composição orgânica) (MARX, 1938b).

A existência do capital na concorrência implica que cada capital individual encontra nos outros capitais do seu ramo uma limitação a expansão do valor. A única forma para superar dificuldade é a redução do custo e a conquista de maiores parcelas de mercado. (CIPOLLA, 2007).

A lei fundamental da concorrência capitalista pode ser resumida da seguinte forma:

$$k = c + v$$

Onde k =custo, c =capital constante e v =capital variável. Os capitais que buscam diminuir k obtêm ganhos extras, fenômeno que Marx (1983b) denominou de mais-valia extraordinária. Se o capital individual vender a sua mercadoria ao valor de mercado, vm , então os lucros serão determinados como:

$$\text{Lucro} = vm - k$$

De modo que o capital individual dispõe de duas variáveis que determinam seu lucro: o custo individual e o preço de venda individual que pode ser inferior ao valor de mercado (CIPOLLA, 2007).

Do ponto de vista do capital individual, os ganhos extras advêm da diminuição dos custos unitários k , dado que com a diminuição dos custos unitários aumenta a diferença entre valor de mercado e valor individual.

Quando o capital adiantado, por unidade de produto, é igual ao custo k , a diminuição de k afeta a taxa de lucro, por duas vias: diminui o custo unitário, k , e diminui o estoque de capital, $k.Q$, (sendo Q é a quantidade de produto):

$$\text{Taxa de lucro} = (vm - k) / k.$$

A participação nos resultados está ligada a diminuição dos custos de capital variável e constante, na medida em que uma força de trabalho busca transformar um

volume maior de materiais sem o auxílio de capital fixo adicional. A maior quantidade de trabalho se modifica numa quantidade maior de valores de uso e de mais-valia.

O aumento dos lucros não advém de uma redução do valor da força de trabalho, mas sim da intensificação do trabalho implícita na produção, a qual tem o mínimo de estoques e, portanto, com o mínimo de capital, tanto constante circulante quanto variável. Trata-se aqui de economia de capital variável a um dado valor da força de trabalho e não como resultado da redução do seu valor, trata-se, portanto, de intensificação do trabalho para aquisição de lucro extraordinário (CIPOLLA, 2007).

2.5 LEI TENDENCIAL DA QUEDA DA TAXA DE LUCRO

O ponto principal da teoria marxista sobre o lucro é de que ele é produzido pelos trabalhadores, pelo trabalho excedente deles, porque o valor adicionado as mercadorias pelo trabalho dos trabalhadores é maior do que os salários aos quais eles são pagos (o lucro é igual a diferença entre o valor produzido pelos trabalhadores e os salários que são pagos). (MOSELEY, 1991)

A teoria marxista conclui que a taxa de lucro (a proporção do lucro total sobre o capital investido) irá diminuir ao longo do tempo, porque a mudança tecnológica - uma condição inerente das economias capitalistas - tende a repor trabalhadores por máquinas, e, portanto, tende a reduzir o número de trabalhadores empregados em relação ao total de capital investido em máquinas. No entanto, como o lucro é produzido por trabalhadores, a redução no número de trabalhadores empregados também reduz o montante de lucro produzido, em relação ao total de capital investido. Em outras palavras, a taxa de lucro irá cair. Ou seja, a mudança tecnológica irá causar um aumento do total do capital investido de forma mais acentuada, em detrimento do crescimento do número de trabalhadores empregados. Induzindo o capital investido médio por trabalhador a crescer - aumento da composição orgânica - o que por sua vez induz a taxa de lucro a cair. (MOSELEY, 1991)

Outro fator determinante da taxa de lucro é a relação entre trabalho produtivo e improdutivo na economia capitalista. De acordo com a teoria marxista, o lucro não é produzido por todos os empregados nas firmas capitalistas, mas somente pelos

trabalhadores engajados direta ou indiretamente nas atividades produtivas. Os grupos de trabalhadores que não estão engajados em atividades produtivas - o "trabalho improdutivo" para Marx - dividem-se em empregados de "vendas" e empregados de "supervisão". Esses dois grupos, apesar de necessários nas firmas capitalistas, não produzem valor e lucro. (MOSELEY, FRED, 1991)

Marx, no entanto, explica que existem fatores contrários a tendência de queda na taxa de lucro, que anulam o efeito de queda temporariamente, são eles: elevação do grau de exploração da força de trabalho, compressão do salário abaixo do valor, o comércio exterior, superpopulação relativa e barateamento dos elementos do capital circulante.

Em primeiro lugar, a elevação do grau de exploração da força de trabalho pode ocorrer através do prolongamento da jornada de trabalho ou intensificação do trabalho realizado na jornada de trabalho (mais-valia absoluta), utilizando-se menos trabalho para remunerar o capital variável (mais-valia relativa) ou introduzindo trabalho feminino e infantil.

Em segundo lugar, a compressão do salário abaixo do valor aumenta a taxa de mais-valia sem, no entanto, alterar a composição orgânica do capital. Em terceiro lugar, o aumento da superpopulação relativa pressiona os salários para que não aumentem, o que aumenta a taxa de lucro. Finalmente, a introdução do comércio exterior possibilita a expansão do capital para países com forças de trabalho mais baratas. (MARX, KARL, 1983)

A remuneração variável é, portanto, uma forma de barrar a queda da taxa de lucro, pois reduz custos com o capital variável, aumenta a taxa de lucro com a intensificação de trabalho e reduz o trabalho improdutivo de supervisão, uma vez que é do interesse do empregado trabalhar o mais intensamente possível.

3 EVOLUÇÃO DOS PPRs-PLRs NOS ACORDOS COLETIVOS

A indústria é o setor que apresenta os maiores índices de acordos e convenções referentes à PLR: 73% dos documentos pesquisados estão concentrados no setor industrial, 14% no setor serviços e 13% no comércio. (Dieese, 2005). A metalurgia constitui a categoria profissional com maior quantidade de acordos e convenções. O recurso à greve nessa categoria é frequentemente usado para conquistas relativas à PLR. Segundo dados do Sistema de Acompanhamento de Greves (SAG) do DIEESE (2005), das 299 paralisações realizadas pelos trabalhadores brasileiros em 2005, 12,4% do total foram relacionadas ao tema da PLR.

O gasto das empresas com a remuneração variável é ascendente. Como é o caso da região do ABC paulista, onde se concentram montadoras e autopeças. Em 2000, o montante desembolsado por elas foi de R\$ 92 milhões. Já em 2001 este número saltou para R\$ 110 milhões. O percentual da categoria coberto pela PLR também cresceu, de 60% para 75% em 2001, de acordo com o sindicato Mercosul. (Sindicato Mercosul, 2002).

A evolução dos PPRs-PLRs nos acordos decorre, principalmente, de mudanças na estrutura produtiva capitalista ensejada pelo acirramento da concorrência. Durante grande parte do século XX um determinado modo de organização da produção foi hegemônico: o taylorismo-fordismo. A crise da economia capitalista iniciada em 1970 anuncia o esgotamento desse tipo de organização produtiva. Em consequência, o final do século passado é marcado por profundas transformações na estrutura de trabalho. Reestruturam-se as organizações: valoriza-se a autonomia, diminuem-se os graus hierárquicos, institui-se o trabalho em equipe.(PINTO, 2010). Afrouxa-se a disciplina, porém são introduzidos novos expedientes de controle. A Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) nas pautas governamental, empresarial e sindical brasileiras ao final da década de 1990 insere-se neste contexto de flexibilização da regulação do trabalho e reorganização das práticas de gestão.

Em face deste fenômeno pergunta-se: De que forma o fenômeno de concorrência e a crise do sistema capitalista contribuíram para a adoção de formas de remuneração variáveis? E qual o papel das políticas antiinflacionárias e de

abertura comercial para a adoção dessas formas de remuneração no Brasil? Finalmente, qual a influência da regulamentação do PLR em 1994, quando foi editada a primeira Medida Provisória, até a transformação definitiva em lei, no ano 2000 sobre a ascendência dos acordos envolvendo PLR?

3.1 A CRISE DO CAPITALISMO E O ACIRRAMENTO DA CONCORRÊNCIA: A MUDANÇA DA ESTRUTURA PRODUTIVA

A economia capitalista no pós-guerra, 1945 a 1970, é marcada por taxas de crescimento expressivas em todas as economias centrais ao mesmo tempo em que os sindicatos conquistam ganhos salariais substanciais e que o estado de bem-estar social atinge seu auge – a chamada “Era de Ouro” do capitalismo (HOBSBAWN, 1995). No entanto, a “Era de Ouro” não está desprovida das contradições inerentes do sistema capitalista.

Nos Estados Unidos da América - utilizados como caso ilustrativo de um fenômeno abrangente a todo o mundo desenvolvido - nesse período, ocorre um aumento gradativo na composição orgânica do capital e na relação entre trabalho improdutivo e produtivo. Esses dois fatores ensejam no final da década de 60 e durante toda a década de 70 uma redução na taxa de lucro: o aumento da composição orgânica diminui a taxa de lucro relativa ao capital investido e o aumento do trabalho improdutivo aumenta os custos sem, no entanto, produzir valor. (MOSELEY, 1991).

Este cenário é agravado quando ocorre o I Choque do Petróleo em 1973, quando o preço desta mercadoria sofre rápida e expressiva elevação. Em consequência, as economias capitalistas globais entram em crise: o contexto produtivo é marcado principalmente pela retração do consumo, redução da produtividade e pelo aumento do preço da força de trabalho, em suma pela “estagflação”. Em resposta a momentos de crise, e impulsionado pela necessidade de retomar as taxas de lucros anteriores, o capitalismo revela uma de suas características, a de transformar-se constantemente, como relevaram Marx e Engels, no *Manifesto Comunista* :

A burguesia não pode existir sem revolucionar constantemente os meios de produção, e, portanto, as relações de produção e com elas o conjunto das

relações da sociedade (...). Revolução permanente nas condições de produção. distúrbios ininterruptos de todas as condições sociais, permanente incerteza e agitação é o que distingue a era burguesa de todas as demais. (ENGELS. MARX, 1999)

É nesse contexto que se insere a mudança de estrutura produtiva do paradigma taylorista-fordista para o Just-in-time ou toyotista. A necessidade de capital para acumulação e a crescente necessidade de recursos para manter o bem-estar social à parcela cada vez maior da população trabalhadora, são elementos propulsores para as transformações no processo produtivo, bem como para as relações de trabalho nas últimas décadas do século XX. (ANTUNES , 2001).

A empresa reestrutura sua forma de produzir: as inovações tecnológicas e organizacionais tornam a fábrica mais viável com quantidade menor de trabalhadores ao mesmo tempo em que exige que eles sejam mais qualificados e flexíveis. A produção é voltada para a redução de custos, aumento de qualidade e produtividade. Desta maneira cortam-se os desperdícios dos insumos, os trabalhadores tornam-se capazes de assumir diversas tarefas e elimina-se o tempo ocioso. (POCHMANN, 1994; ABREU, 2000).

Com as mudanças na estrutura produtiva, que alteraram a forma de trabalhar, impôs-se também uma mudança no sistema de recompensas. O pagamento de um salário, com base na descrição do cargo – onde todo o ocupante do cargo semelhante tem um recebimento fixo com periodicidade predeterminada e comparável entre si – é complementado por uma remuneração variável, podendo ser chamado de bônus. Visto que o modo de produção necessita de maior responsabilidade e comprometimento do trabalhador, o sistema de remuneração precisa ser capaz de manter a força de trabalho motivada a trabalhar para produzir de acordo com esse padrão de produtividade estabelecido. Este sistema de remuneração variável além de funcionar como incentivo ao trabalhador para fomentar a produtividade, flexibiliza os custos das empresas e reduz os encargos sociais. (ANTUNES,2001)

Esses efeitos conjuntos ensejam o abrandamento e até a reversão na tendência de queda da taxa de lucro. A redução do número de trabalhadores – aumento da superpopulação relativa – pressiona os salários para baixo o que aumenta a taxa de lucro.(MARX,1983). A adoção de um sistema de remuneração variável age no sentido de reduzir a proporção de trabalho improdutivo na empresa,

já que o pagamento na forma de bônus reduz consideravelmente a necessidade da supervisão, que nesse sistema fica a cargo do trabalhador (CIPOLLA, 2007). Finalmente, a reorganização da estrutura produtiva veio acompanhada de uma reorientação ideológica em direção ao neoliberalismo. O processo de redução da mais valia global, em especial nos EUA, induz o capital a impor políticas neoliberais a países como o Brasil de modo a obter acesso a forças de trabalho mais baratas, mais um efeito que contribui para barrar a tendência de queda na taxa de lucro.

3.2 INFLAÇÃO, ABERTURA COMERCIAL E AS MUDANÇAS NOS SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

A reestruturação produtiva teve sua origem no cenário mundial a partir dos anos 1970 e surge como resposta capitalista à crise. No Brasil, as mudanças nas relações de trabalho decorrente da reestruturação produtiva ocorreram de forma mais intensa a partir da abertura comercial, na década de 1990.

O plano do governo Collor, iniciado em 1990, tinha como principais objetivos estabilizar a moeda e conter a inflação que se mantinha crescente desde a década de 1980. Para tanto, o plano adotado incluía, dentre outras medidas, o bloqueio de liquidez. Tal plano acabou por aprofundar a crise econômica, retraindo o mercado interno. Diante deste cenário as empresas têm como alternativa colocar seus produtos no mercado externo, sem, no entanto, políticas adequadas de apoio. Nessa conjuntura, alia-se ainda a política de abertura comercial, que expõe a indústria nacional ao mercado globalizado e já mais desenvolvido tecnicamente. Para vencer a concorrência sem as até então políticas protecionistas, as empresas são forçadas a implementarem tecnologia avançada para competir em termos internacionais. Dentre outras mudanças, as empresas são obrigadas a adotar formas de trabalho mais compatíveis com as necessidades de flexibilização da produção. Essa reação é observada, particularmente, nos setores mais competitivos como o automobilístico. (CARVALHO NETO, 1999; CARDOSO, 2000).

3.3 A INFLUÊNCIA DA MEDIDA PROVISÓRIA DE 1994 SOBRE OS PPRs E PLRs NO BRASIL

Para compatibilizar o sistema de remuneração com a mudança na estrutura produtiva discutida nas seções anteriores, resgata-se o princípio da Participação dos Lucros e Resultados (PLR), inserido na Constituição de 1946. Somente em 1994, a PLR é regulamentada conforme a Medida Provisória (MP) 794/1994, e editada até sua conversão na Lei 10.101/2000. “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” (Medida Provisória (MP) 794/1994). Segundo a Medida Provisória, a PLR possibilita ganho para as partes envolvidas, capitalistas e trabalhadores. Ela leva a um maior comprometimento dos trabalhadores contribuindo para o aumento da produtividade, além de reduzir os custos fixos, uma vez que a PLR é livre de encargos trabalhistas e previdenciários.

Em relação às expectativas de crescimento e geração de maiores lucros, Hipólito (2001, p. 71-89) detalha os motivos pelos quais as empresas decidem realizar o pagamento da PLR, destacando:

1. A PLR é obrigatoriedade legal de sua aplicação, prevista na 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. A sua aplicação consiste em vantagens tributárias, pois diferente 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. Há possibilidade de redução do que o autor chama de custo fixo das empresas decorrente da contenção do aumento dos salários ao longo do tempo com o processo de negociação entre empresas e trabalhadores e, conseqüentemente, a distribuição de PLR possa vir a frear as reivindicações salariais;

4. 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 atrelado ao cumprimento de indicadores de desempenho

e resultados da organização, previamente negociados entre a empresa e os trabalhadores.

As empresas do setor automobilístico passam, a partir da Medida Provisória, a adotar o pagamento da PLR. Acrescentam ao salário fixo uma parte variável atrelada ao aumento da produtividade, como prêmio anual.

As empresas montadoras instaladas na Região Metropolitana de Curitiba – Volkswagen-Audi, Renault e Volvo – adicionam ao salário do trabalhador uma parte referente aos lucros ou resultados obtidos durante o ano. A Volkswagen, por exemplo, desenvolveu um indicador de qualidade, o “Audit” – que tem uma metodologia própria utilizada no mundo todo – com o objetivo de averiguar por meio de criteriosa inspeção os veículos produzidos, tendo como parâmetro o ponto de vista do cliente final, ou seja, 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 (como um friso com uma das pontas solta) recebem pequenos pontos; se for algo mais grave (um mau alinhamento da tampa do portamalas), a pontuação é maior. De modo que, 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. A busca de reduzir esse índice é constante e ele é vinculado ao pagamento da PLR. (VASSALO, 1999).

Observa-se que a meta estabelecida pelo acordo coletivo anual sobre a PLR serve como parâmetro para mensurar o avanço dessa exigência sobre os indivíduos que trabalham na produção desses veículos. Por exemplo, em 2002, a média a ser alcançada entre os modelos produzidos pela fábrica era o Audit 1.2. 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 exige do trabalhador, mostrando que a PLR, longe de ser uma recompensa, é uma troca em que a empresa recebe do empregado um esforço extra. (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DA GRANDE CURITIBA, 2002)

4 METAS DE PPRs-PLRs E INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO

Dentro da nova lógica de organização produtiva capitalista, o sistema de remuneração variável, como visto no capítulo anterior, assume papel de destaque, em especial as modalidades de participação nos resultados (PLRs e PPRs). É relevante destacar de que maneira funciona a dinâmica dos acordos coletivos entre capitalistas e trabalhadores. A seção 4.1 demonstra qual é o acordo predominante nas cláusulas de participação de lucros e resultados nas indústrias metalúrgicas das regiões metropolitanas de São Paulo e Curitiba, e qual é a sua relação com o processo de intensificação do trabalho.

4.1 REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO

Embora os trabalhadores metalúrgicos tenham direito aos PPR e PLR nos acordos coletivos trabalhistas, estes são planos condicionados ao cumprimento de metas por parte do trabalhador.

Os metalúrgicos da Fiat Automóveis, Comau e Powertrain localizados na Grande São Paulo, por exemplo, aprovaram no dia 30 de junho de 2010 o acordo de PLR após sete rodadas de negociações com o Sindicato. O valor obtido é o mesmo nas três empresas: R\$ 4.350,00, com adiantamento de R\$ 2.500,00 na primeira parcela. Entretanto, o valor final da PLR, previsto para ser pago em janeiro de 2011, está condicionado ao cumprimento integral das metas estipuladas em cada acordo. “Na Fiat, as metas incluem produção (45 pontos), ICP (25 pontos), TOC (15 pontos) e assiduidade – frequência ao trabalho – (15 pontos)”. (Sindicato Metalúrgicos, 2010).

Já na Comau, “além da produção, que corresponde a 20 pontos, os metalúrgicos também deverão cumprir as metas de satisfação do cliente (35 pontos), disponibilidade técnica (35 pontos) e assiduidade (35 pontos)”. E na Powertrain, para receber o valor total da PLR, deverão cumprir as “metas de produção (45 pontos), Índice Assembly (Assembly: linguagem de montagem) (25 pontos) e assiduidade (30 pontos)”. (SINDICATO METALÚRGICOS DE BETIM, 2010).

A General Motors, localizada em São José dos Campos, em maio de 2010, determinou que os trabalhadores teriam de produzir 385 mil veículos no ano para

conceder uma PLR de R\$ 8.350. Proposta esta, reduzida depois de oito rodadas de negociação e mobilização dos funcionários. A meta original era de 418 mil carros. (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, 2010).

De modo a aprofundar a discussão, os três exemplos abaixo, retirados de montadoras da região metropolitana de Curitiba, demonstram de forma mais detalhada de que maneira se avalia os indicadores que servem de base para as condições relacionadas ao pagamento dos programas de participação nos resultados.

4.1.1 O Programa de Participação nos Resultados (PPR) na Volkswagen- Audi (Curitiba)

O acordo coletivo sobre o programa de participação nos resultados (PPR) parte de um valor base acrescido de um prêmio, atrelado a indicadores globais, departamentais e individuais. O pagamento do prêmio é condicionado ao cumprimento dos objetivos propostos.

Em 2005, o valor encontrava-se em R\$ 3.600,00, caso 100% das metas fossem atingidas. O peso referente a cada meta era: 50% para a meta global, 40% para os indicadores específicos dos respectivos departamentos e os 10% restantes para os indicadores individuais. (SMC,2005)

O indicador individual não computa ausências relacionadas a: folgas programadas para o banco de horas; participação em treinamento; ajustes de turnos; dispensas remuneradas; acidentes de trabalho e faltas legais. Mas as ausências médicas são computadas como faltas, ainda que com apresentação de atestado médico. A tabela abaixo apresenta os detalhes do acordo de 2005.

TABELA 1 – INDICADORES DE QUALIDADE USADOS PELA VOLKSWAGEN – AUDI - 2005

ABRÂNGENCIA	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	DRCZP8 (teste de qualidade)	Índice de liberação de veículos para todos os veículos produzidos
Setorial	Custos fixos, horas extras e treinamento, OPT	Metas específicas para armação, pintura e montagem
Setorial	Custos fixos, logísticos, estudos de custo e inventário	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 de produtos
Setorial	VPC ocorrência/veículo, custos fixos, satisfação do cliente e VDA 6.3	Metas específicas para a 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: KAFROUNI, 2005

4.1.2 O Programa de Participação nos Resultados (PPR) na Renault (Curitiba)

O acordo coletivo de trabalho na Renault estabelece a data de pagamento e as condições associadas para o pagamento do prêmio e estipula um valor base, que para o ano de 2005 foi entre o mínimo de R\$ 2.450 e o máximo de R\$ 3.000,00. (A VOZ DO METALURGICO, 25/05/2005).

Cada empresa possui particularidades na forma de construir indicadores de metas e atribuir respectivas proporcionalidades. No caso da Renault, as metas compartilhadas para toda a empresa possuem um peso de 40% do prêmio: 30% referentes a quantidade de veículos produzidos e 10% ao market-share. Os 60% restantes são atrelados a indicadores de qualidade aplicados por setor de atividade.

Sobre a avaliação final incide o indicador de abstenção. (SMC-ACORDO COLETIVO RENAULT,2003). A tabela abaixo demonstra o detalhamento das metas.

TABELA 2 – INDICADORES DE QUALIDADE USADOS PELA RENAULT - 2005

ABRANGÊNCIA	INDICADOR	DESCRIÇÃO
Global	Volume de Produção	Total de Produção dos veículos
Global	PM	Participação de Mercado Renault
Setorial	AVES/SAVES	Qualidade de Fabricação
Setorial	QSO	Qualidade de Serviço da 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 milhões de rejeitos.
Individual	Abstenções	Número de Ausências individuais

Fonte: KAFROUNI, 2005

4.1.3 O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) na Volvo (Curitiba)

A principal diferença entre o programa da Volvo e os anteriores é o enfoque na questão dos lucros. O Acordo Coletivo visa determinar as condições empregadas com relação a sua participação no programa de participação nos lucros e resultados, detalhando valores em relação a um conjunto de metas e objetivos cumpridos. A premiação é composta de um valor igual a 170% do salário regular do empregado, acrescido de um valor base para a PLR, de acordo com as metas atingidas. Em 2005, esse valor ficou fixado em R\$1900,00. (SMC. ACORDO COLETIVO VOLVO, 2005).

O conjunto de condições para o pagamento da PLR foi conforme demonstrado na tabela abaixo.

TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DE PERCENTUAL DA PLR POR METAS NA VOLVO – 2005

METAS	POTENCIAL DE PAGAMENTO	CONDIÇÕES MÍNIMAS PARA RECEBIMENTO
Corporativas	80% salário + R\$670,00	Em caso de não atendimento 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	50% salário + R\$ 670,00	Em caso de não atendimento 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 atendimento dos objetivos estabelecidos para cada processo
Individuais	40% salário + R\$ 560,00	Em caso de não atendimento 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: KAFROUNI,2005

Observa-se que é relevante para o presente trabalho o indicador “volume de produção”, presente nos acordos da Renault – representando 30% do peso total dos indicadores - e da Volkswagen, referente ao total de produção de veículos da montadora. A vinculação do pagamento do PPR ao cumprimento da meta relacionada à produção demonstra empiricamente o caso de salário por peça discutido no capítulo dois. Retomando a definição: o salário por peça é a remuneração do trabalho despendido pelo trabalhador em relação ao número de peças que produziu (MARX,1983a). Essa forma de remuneração variável enseja a intensificação da jornada de trabalho e, portanto, constitui uma economia de capital variável despedida pelos capitalistas, já que a empresa obtém mais trabalho sem, no entanto, contratar força de trabalho adicional (CIPOLLA, 2007). Por outro lado, a intensificação da jornada de trabalho pode ter efeitos negativos sobre a saúde do trabalhador.

5 OS EFEITOS DA DISTRIBUIÇÃO DOS PPRs-PLRs

O sistema de remuneração variável, como visto no capítulo anterior, enseja o processo de intensificação do trabalho, de modo que interfere não somente nos trabalhadores como também nos resultados dos capitalistas. O esforço deste capítulo é justamente destacar os efeitos dos acordos coletivos sobre os capitalistas e trabalhadores. A seção 5.1 demonstra qual é o impacto do processo de intensificação do trabalho para o proletário. Nesse sentido, respondem-se as seguintes perguntas: como a intensificação da jornada de trabalho afeta a qualidade de vida do trabalhador? E como evoluíram as estatísticas de doenças ocupacionais desde a legalização da participação dos trabalhadores nos resultados das empresas?

A seção 5.2 demonstra o impacto da distribuição dos PPRs-PLRs sobre os resultados das empresas. Tentam-se responder: qual foi a taxa de incremento da produtividade dos trabalhadores nestas empresas com a existência de metas por trás dos PLRs e PPRs? Quais as vantagens para o empregador/capitalista ao se utilizar dessa estrutura de remuneração variável?

5.1 INTENSIFICAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO E A QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR

A remuneração variável da força de trabalho, na forma de PLR, como já visto, está condicionada ao desempenho do trabalhador no cumprimento de metas e objetivos impostos pela empresa. Essa forma de gestão da força de trabalho tem como consequência a intensificação da jornada de trabalho. Esta seção demonstrará teoricamente alguns dos efeitos dessa intensificação na saúde do trabalhador, de modo que se analisa a PLR como uma maneira de gestão por estresse.

5.1.1 PLR condicionada a metas como forma de administração por estresse

A mudança na organização da estrutura produtiva do capitalismo global nos anos 70 – do paradigma taylorista-fordista para o Just-in-time – implica, principalmente, na redução substancial dos estoques, na responsabilidade dos

trabalhadores pelo controle de qualidade e na “racionalização” do processo produtivo. (FAIRRI, BRENNER, 2001).

As técnicas do sistema Just-in-time (JIT) buscam continuamente aperfeiçoar as operações de manufatura: lotes de tamanhos menores ensejam tempos reduzidos nos ciclos de manufatura, auxiliando ainda que indiretamente na redução da sucata e do tempo de re-trabalho associados a falhas no processo. Buscam um nível menor de estoque de “segurança” (*buffer*) o que implica, no entanto, em uma necessidade “em fazer a coisa certa na primeira tentativa”. (FAIRRI, BRENNER, 2001).

Esse objetivo do sistema JIT, de aperfeiçoamento contínuo dos processos industriais, induz os gestores a cada novo período a reduzirem ainda mais os estoques de segurança, (SCHONBERGER, 1982) a construir novas metas e indicadores de *performance* e a requerer dos trabalhadores novos desempenhos (LASSANCE, MOREIRA, 2007).

O aperfeiçoamento da qualidade de produção é, portanto, uma característica central dos processos do just-in-time, mas a responsabilidade dessa tarefa está a cargo dos trabalhadores. É um processo cujo sistema de gestão pode ser considerado como “administração por estresse” que tem por objetivo manter a pressão por desempenho em todos os momentos, tornando eventuais falhas dos trabalhadores imediatamente visíveis a gerência, que então exerce pressão adicional para corrigi-los. (PARKER, SLAUGHTER, 1995).

Em primeiro lugar, no contexto da racionalização do processo produtivo, a rotina dos trabalhadores pautada pela intensidade de sua atividade diária – pouco tempo de recuperação, ou seja, menor número de pausas por turno e menor proporção de segundos inutilizados no minuto de trabalho -, é de fato um fator que eleva a probabilidade de lesões por esforço repetitivo (Armstrong, 1986). Em adição, o risco ergonômico é agravado pelo estresse relacionado ao trabalho e a ausência de variedade nas tarefas. (NATIONAL INSTITUTE FOR OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH, 1993).

Além da pressão para evitar falhas, com esse mecanismo de remunerar por desempenho, a empresa reduz ainda qualquer período de folgas, mesmo aquelas que os trabalhadores conseguem criar para si mesmos durante a jornada de trabalho. (PARKER;SLAUGHTER, 1995).

Na indústria automobilística a administração por estresse já faz parte inclusive do perfil do trabalhador. Conforme relatos de trabalhadores de fábricas: bom relacionamento, trabalho sob pressão e visão sistêmica são algumas das qualificações requeridas. (STOTZ *et al.*2009)

Cabe destacar que o próprio fato de a cada novo período novas metas/indicadores surgirem ou serem aprimorados, requerendo novo desempenho dos trabalhadores gera uma insegurança nos próprios. O ambiente para os trabalhadores é, nesse contexto, carregado de tensão, do medo de não agüentar o ritmo de trabalho e de não atingir as metas impostas, marcado pela ansiedade e receio de ser negativamente avaliado. Não é por acaso que as estatísticas de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho vêm crescendo, todos esses elementos acarretam desgaste, esgotamento do trabalhador, deteriorando a sua qualidade de vida. (LASSANCE MOREIRA,2007).

5.1.2 Dados Estatísticos de Doenças Ocupacionais e Acidentes de Trabalho

Nos últimos anos o número de acidentes de trabalho no Brasil vem crescendo. Enquanto no ano de 2000 foram pouco mais de 360 mil acidentes de trabalho, em 2008 este número subiu para quase 748 mil. Um aumento de mais de 100% no número de acidentes de trabalho, conforme pode ser observado pela Tabela 4 abaixo:

TABELA 4 – ESTATÍSTICAS DE ACIDENTES DE TRABALHO BRASIL – 2000-2008

ANO	DOENÇAS	ÓBITOS	TOTAL DE ACIDENTES
2000	19.605	3.094	363.868
2001	18.487	2.753	340.251
2002	22.311	2.968	393.071
2003	23.858	2.674	399.077
2004	30.194	2.839	465.700
2005	33.096	2.766	499.680
2006	30.170	2.798	512.232
2007	22.374	2.845	659.523
2008	18.576	2.757	747.663
TOTAL	218.671	25.494	4.381.065

Fonte: MTE/RAIS

O gráfico 1 abaixo mostra a evolução do total de acidentes de trabalho no período de 2000 e 2008.

Somente em 2000 foram registrados 3,0 mil mortes por acidentes de trabalho em todo o Brasil, esse número teve ligeiras quedas, tendo oscilado em torno de 2,7 mil ao longo dos anos 2000-2008, o que corresponde a praticamente oito mortes diárias. (MTE/RAIS,2007)

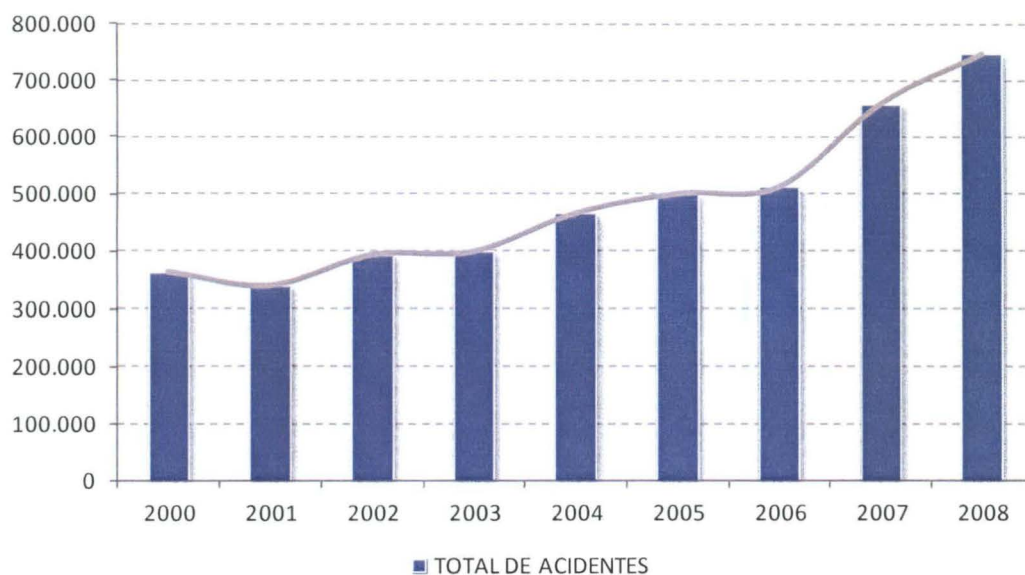


GRÁFICO 1 – TENDÊNCIA DOS ACIDENTES DE TRABALHO NO PERÍODO 2000-2008 BRASIL. Fonte: MTE/RAIS - Elaboração: Própria

O gráfico 2 abaixo mostra a tendência dos óbitos por acidentes de trabalho no período de 2000 a 2008.

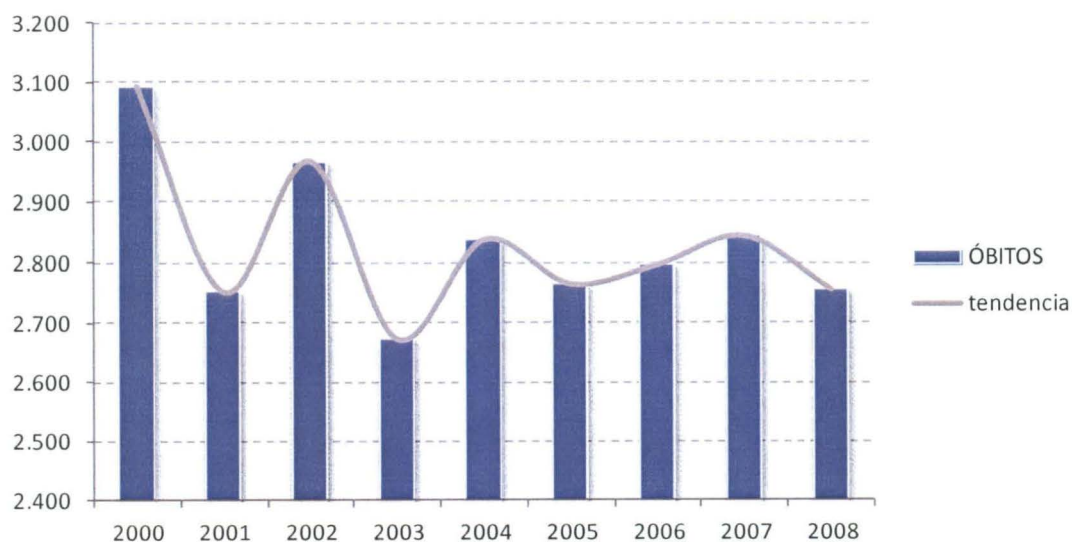


GRÁFICO 2 – TENDÊNCIA DOS ÓBITOS POR ACIDENTES DE TRABALHO NO PERÍODO 2000-2008 – BRASIL. Fonte: MTE/RAIS - Elaboração: Própria

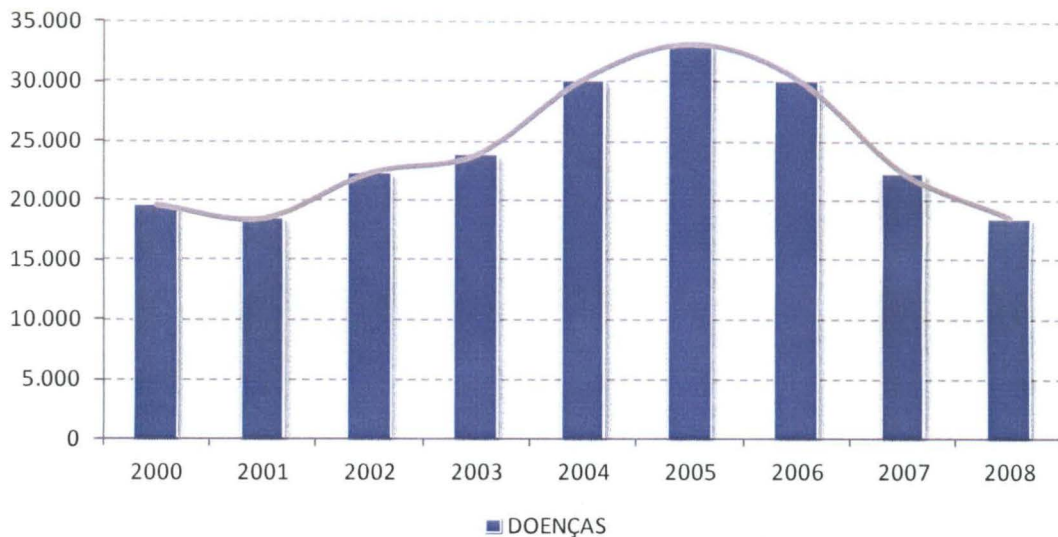


GRÁFICO 3 – TENDÊNCIA DE DOENÇAS OCUPACIONAIS NO PERÍODO 2000-2008 BRASIL. Fonte: MTE/RAIS - Elaboração: Própria

O crescimento de acidentes de trabalho foi verificado em todos os setores econômicos. No segmento de Indústria de Transformação, segundo a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE), a quantidade de acidentes de trabalho no ano de 2007 foi de 236.867 e está representada pelo gráfico 4 abaixo:

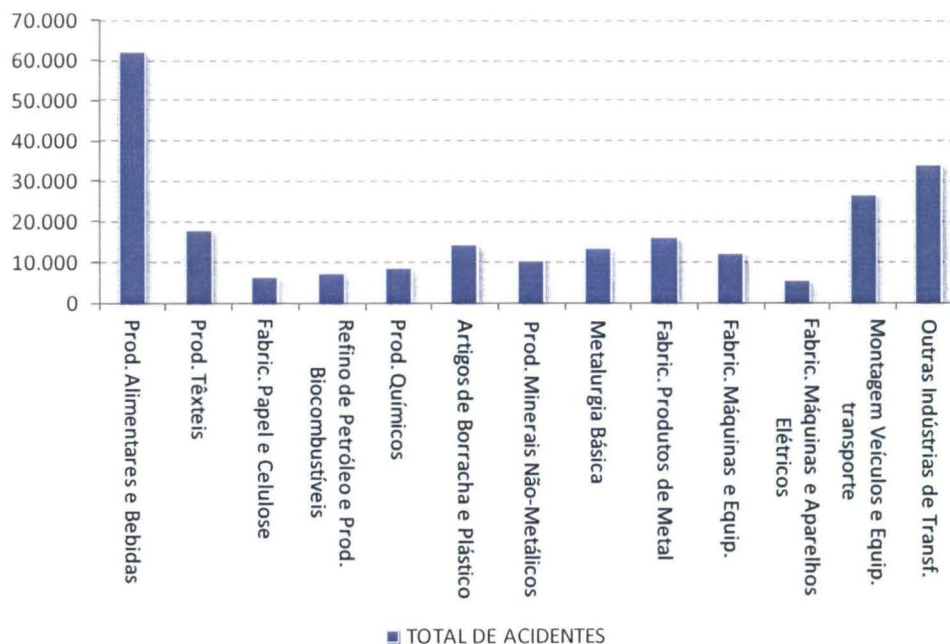


GRÁFICO 4 – QUANTIDADE DE ACIDENTES DO TRABALHO NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO NO BRASIL EM 2007; Fonte: DATAPREV- Elaboração: Própria

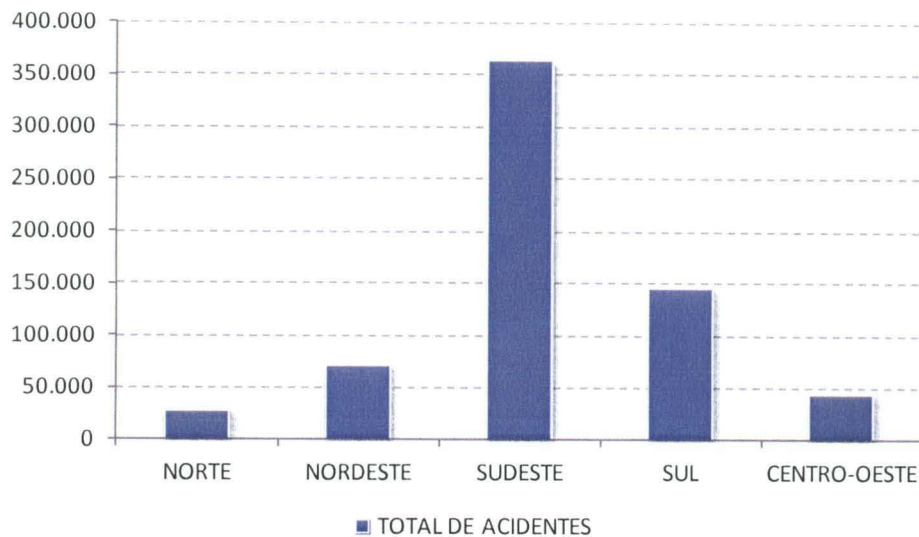


GRÁFICO 5 – QUANTIDADE DE ACIDENTES DO TRABALHO EM 2007, SEGUNDO REGIÕES BRASILEIRAS. Fonte: DATAPREV- Elaboração: Própria

Observa-se pelo gráfico 5 que a maior quantidade de acidentes do trabalho ocorre na região Sudeste, seguido da região Sul. Registrando na cidade de São Paulo, em 2007, 232.364 e no Paraná 51.047 acidentes. (MTE/RAIS,2007)

5.2 OS PPRS-PLRS E OS LUCROS EXTRAORDINÁRIOS

Observa-se que, em geral, a lucratividade das metalúrgicas na Região Metropolitana de São Paulo e Curitiba, após as empresas aderirem aos planos de remuneração variável, vem aumentando substancialmente.

Conforme relatórios feitos pela Gerdau Metalúrgica (2001, 2008), o lucro líquido desta empresa em 2001 foi de R\$ 546.300.000, em 2008 esse montante aumentou para 4.944.898.000, com uma variação de 805%. Nesse período o montante distribuído aos trabalhadores sob forma de PLR e PPR foi de R\$ 122.000.000, em 2001, e de R\$ 470.000.000, em 2008, o que resulta numa variação de 285%. Ou seja, a proporção do pagamento da PLR frente ao lucro caiu drasticamente: 22,3% para 9.5%.

É curioso notar que, embora a lucratividade e os lucros distribuídos da empresa estejam aumentando, a evolução do percentual pago aos trabalhadores não é na mesma magnitude da variação da lucratividade.

Pelo lado da produtividade, observa-se pelos dados disponibilizados pelos relatórios anuais da Gerdau Metalúrgica (2001, 2008), que a parcela de lucro gerada direta ou indiretamente por trabalhador em 2001 era de R\$ 26.158, já em 2008 foi de R\$ 123.662 por trabalhador. Uma vez que o número de funcionários na Gerdau em 2001, contando colaboradores, trainees, terceiros e admissões do ano, era de 26.158; e em 2008 este número aumentou para 40.000. Portanto, um aumento de cerca de 90% dos trabalhadores gerou um aumento de 373% da lucratividade.

Qual foi a taxa de incremento da lucratividade nestas empresas com a existência de metas por de trás dos PLRs e PPRs? Quais as vantagens para o empregador/capitalista ao se utilizar dessa estrutura de remuneração variável?

A adoção de remuneração por desempenho na forma de PLRs e PPRs afeta positivamente o empregador/capitalista, pois além de a PLR e PPR constituírem-se em vantagens nos encargos trabalhistas, como já visto na seção 3.2 deste trabalho, e funcionarem como incentivo aos funcionários a melhorarem seus desempenhos, esta forma de remuneração permite um aumento da produtividade e da lucratividade.

Para fins de demonstração desses efeitos das PLRs e PPRs sobre o capitalista, utilizam-se os dados disponíveis em relatórios anuais da Metalúrgica Gerdau S A do Brasil.

TABELA 5 – DADOS FINANCEIROS METALÚRGICA GERDAU S A – 2001-2010

ANO	RECEITA BRUTA DE VENDAS	LUCRO LÍQUIDO	PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS	PROPORÇÃO PLR/LUCRO
2001	7.084,18	549,93	122,98	22%
2002	11.144,03	819,73	197,86	24%
2003	15.783,00	1.257,00	249,00	20%
2004	23.407,57	3.341,10	283,60	8%
2005	25.485,00	3.268,00	335,90	10%
2006	28.860,00	4.291,33	453,30	11%
2007	34.200,00	4.325,11	438,70	10%
2008	46.700,00	4.945,00	470,00	10%
2009	30.100,00	1.005,00	381,30	38%
2010	35.700,00	2.457,00	511,20	21%

Fonte: Relatório Anual Metalúrgica Gerdau S A. Elaboração Própria. Nota: Em milhares de Reais

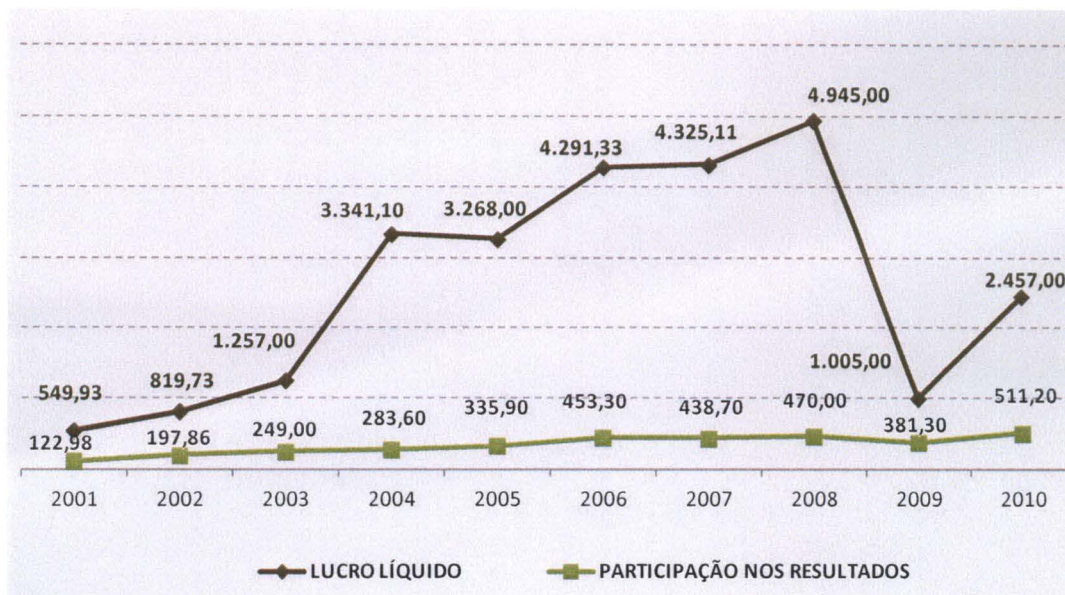


GRÁFICO 6 – LUCRO LÍQUIDO E PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NOS RESULTADOS NA METALÚRGICA GERDAU S A – 2001- 2010

Fonte: Relatório Anual Metalúrgica Gerdau S A. Elaboração Própria

Como se pode observar pelo gráfico a taxa de lucro líquido da Gerdau cresceu de maneira expressiva durante o período analisado, com exceção do período 2009-10 em que se fez sentir os efeitos da crise econômica e financeira. O lucro que em 2001 era de 549,93 milhões de reais passou para 4,945 bilhões em 2008 um aumento de quase 800%. A participação dos resultados, no entanto, embora tenha crescido não acompanha o ritmo de incremento na taxa de lucro: passou de 122,98 milhões em 2001 para 470 milhões em 2008, um aumento de quase 390%. A participação no resultado da empresa pelos trabalhadores, portanto, tornou-se de forma relativa expressivamente menor.

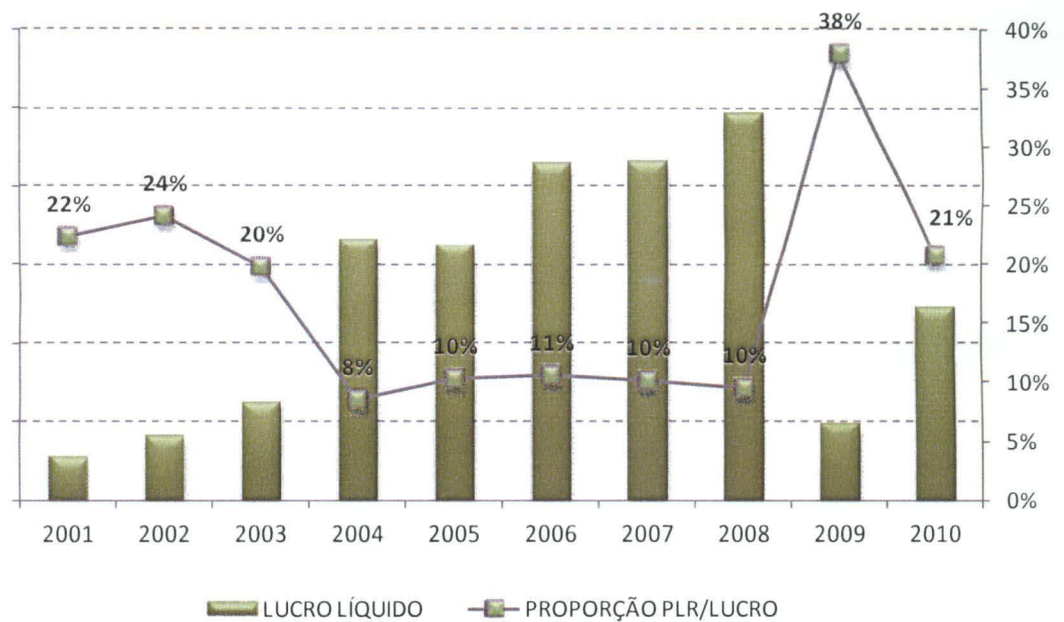


GRÁFICO 7 – LUCRO LÍQUIDO E PROPORÇÃO DO LUCRO DISTRIBUÍDA AOS TRABALHADORES NA METALÚRGICA GERDAU S A – 2001- 2010
 Fonte: Relatório Anual Metalúrgica Gerdau S A. Elaboração Própria

De maneira análoga, percebe-se da interpretação do gráfico 7 que a proporção do lucro distribuída na forma de PLR tendeu no período 2001 a 2008 a redução. O repasse que era de 22% em 2001, foi de 10% em 2008. O aumento da taxa de lucro, portanto, foi acompanhado por uma redução expressiva na proporção do lucro distribuído para os trabalhadores. A crise financeira é a responsável pela tendência discrepante em 2009 que já se estabiliza em 2010 com o retorno a proporção distribuída em 2001.

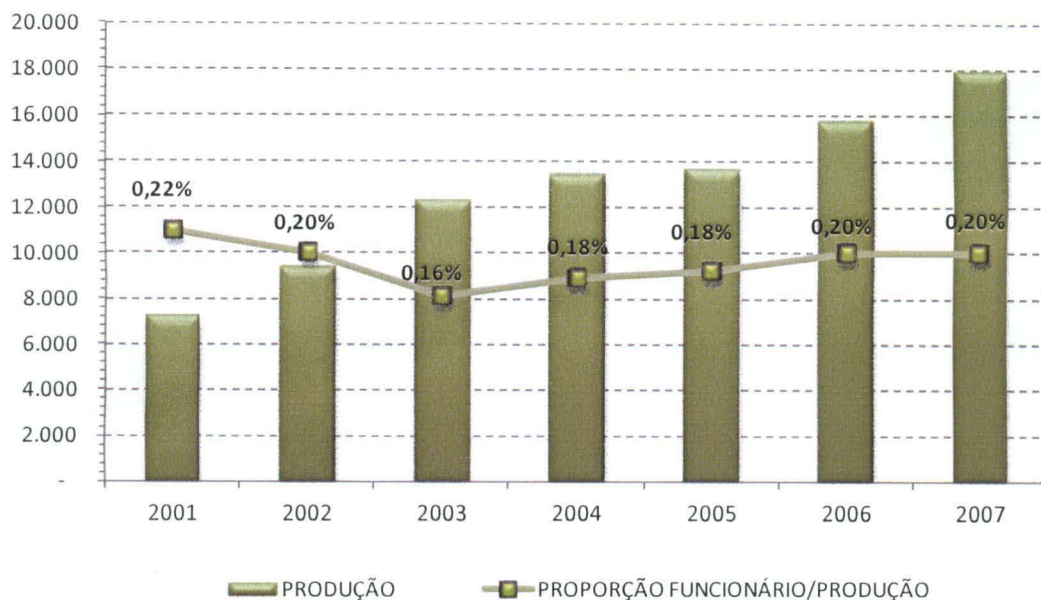


GRÁFICO 8 – PRODUÇÃO E PROPORÇÃO DA PRODUÇÃO POR FUNCIONÁRIO NA METALÚRGICA GERDAU S A – 2001- 2010

Fonte: Relatório Anual Metalúrgica Gerdau S A. Elaboração Própria

Utilizou-se apenas uma metalúrgica como exemplo devido à dificuldade em se encontrar os dados de lucros, bem como o percentual distribuído aos trabalhadores numa periodicidade longa. A razão para essa dificuldade assenta-se no próprio fato de que o lucro é área vital para o capitalismo, é ambiente protegido.

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. Os trabalhadores não sabem qual é o lucro do qual negociam um percentual. Também não sabem que percentual desse lucro negociam. Assim, as informações sobre o lucro a ser distribuído nos programas de PLR pertencem a uma área restrita aos capitalistas/empregadores.

Os acordos deixam explícitos que os trabalhadores receberão o prêmio se alcançarem 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. Portanto, é essa a informação disponibilizada, a saber, quanto cada trabalhador deverá fazer para que aconteça o lucro desejado pela empresa. É um acordo onde os capitalistas/empregadores são dominantes na negociação e detém o poder da informação. Cumpre-se o requisito formal e legal de negociar, mas a decisão do voto assumida pelo trabalhador é com base no que lhe é permitido

conhecer. Há negociação e os empregados votam, mas cabe aqui realçar as condições de desigualdade dessa negociação. Essa preservação de uma área sigilosa marca a distância entre o planejamento e a execução do trabalho, marca a alienação do trabalhador descrita em Marx, presente no fordismo, e que se mantém na produção JIT. (KAFROUNI,2005)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propõe-se a discutir o fenômeno da distribuição de formas de remuneração variável na forma de participação nos lucros e resultados: entender suas causas, critérios e efeitos.

Do lado das causas, se intencionou demonstrar de que maneira a adoção de sistemas de remuneração flexível, insere-se, num sentido amplo, no contexto de reestruturação da organização produtiva capitalista iniciada na década de 70 e de que forma essa inserção se deu no Brasil.

A crise do sistema econômico oriunda do esgotamento da “Era de Ouro do Capitalismo” deu-se através da redução da taxa de lucro através do aumento da composição orgânica do capital e da proporção entre trabalho improdutivo com relação ao trabalho produtivo. Em resposta, o capital ensejou de forma costumeira uma revolução na estrutura produtiva, de modo a reaver as taxas de lucros vigentes nos períodos pré-crise.

A nova estrutura produtiva, o sistema toyotista – Just in time – utiliza-se de maneira ampla de sistemas de remuneração flexível como os programas de participação nos lucros ou resultados. No contexto de retomada da taxa de lucro, os sistemas de remuneração variável agem no sentido de diminuir a proporção de trabalho improdutivo (supervisão) já que nessa modalidade de remuneração o trabalho torna-se seu próprio supervisor, reduzindo os gastos com empregados na área de supervisão.

No Brasil, a adoção de formas de remuneração como PLR deu-se no contexto de abertura comercial e “choque de concorrência” ensejadas na década de 90 com o intuito de conter o processo inflacionário. O acirramento da concorrência com os mercados externos forçou as empresas brasileiras a adotarem formas de remuneração flexível, importando os modelos vigentes nas grandes corporações multinacionais.

A medida provisória 794/1994, convertida na Lei 10.101/2000, regulamenta a utilização de modalidades de remuneração flexível, PLRs, no Brasil, incentivando o seu uso, pelos “supostos” ganhos tanto para trabalhadores, quanto para capitalistas, na forma de redução do gasto com custo variável.

Do lado dos critérios, se intencionou demonstrar de que maneira as empresas estabelecem suas condições para o pagamento de PLRs. Para isso, utilizou-se de uma amostra de acordos coletivos retirados de três empresas da região metropolitana de Curitiba, bem como de metalúrgicas da região da Grande São Paulo.

Ficou demonstrado que a forma dominante de acordo coletivo em relação a PLR é o pagamento da remuneração variável condicionado ao atendimento de metas e objetivos impostos aos trabalhadores. Ou seja, a remuneração por desempenho. Dentre as metas, destaca-se principalmente aquela com relação a produção global: a remuneração variável, nesse caso, está condicionada a produção de um número definido de mercadorias. Demonstra-se empiricamente, portanto, o caso de salário por peça explorado pela teoria marxista.

Essa modalidade de salário constitui-se em uma medida objetiva do grau de exploração da força de trabalho e sua principal consequência é a intensificação da jornada de trabalho, já que é do “interesse” do trabalhador, trabalhar de maneira mais intensa possível, dado que sua remuneração está atrelada a sua produção. A intensificação da jornada de trabalho, no entanto, pode causar efeitos adversos na saúde do trabalhador.

Os efeitos das PLRs atuam tanto do lado dos trabalhadores quanto do lado dos capitalistas. Do ponto de vista do proletário, a intensificação da jornada de trabalho, ensejada pela remuneração variável na forma de salário por peça, acarreta o aumento da probabilidade de efeitos adversos em sua saúde. A PLR condicionada a metas pode ser entendida como uma forma de “administração por estresse”, que tem por objetivo manter a pressão por desempenho em todos os momentos através de construção e aperfeiçoamento de metas e indicadores de *performance* a cada novo período. O risco ergonômico oriundo da racionalização do processo produtivo, no contexto do JIT é agravado pelo estresse relacionado ao trabalho.

Do ponto de vista dos capitalistas, por outro lado, os efeitos das PLRs são vários. Em primeiro lugar, como visto no capítulo 3, a adoção de formas de remuneração flexível atua no sentido de reduzir a necessidade de gasto com supervisão das empresas, o que enseja a redução da parcela de trabalho improdutivo e, portanto aumenta a taxa de lucro. Em segundo lugar, a intensificação da jornada de trabalho oriunda da PLR condicionada a metas aumenta a taxa de

mais valia, posto que a remuneração pela PLR é menor do que o trabalho extra despendido, constituindo-se numa economia de capital variável (CIPOLLA, 2007).

Finalmente, como visto no capítulo 5, a proporção do lucro distribuído aos trabalhadores é expressivamente menor do que o incremento na taxa de lucro observado na Metalurgica Gerdau na década de 2000.

REFERÊNCIAS

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

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.

BRENNER, M.; FAIRRIS, D. Workplace transformation and the rise in cumulative trauma disorders: Is there a connection? *Journal of Labor Research*, New York, v.22, p. 15-28, mar. 2011

CIPOLLA, Francisco Paulo. Os limites da participação dos trabalhadores nos ganhos das empresas. *Revista de Economia Política*. Vol. 27, nº4, pp. 616-632, outubro-dezembro/2007

CONGRESSO NACIONAL DOS TRABALHADORES NO COMÉRCIO E SERVIÇOS – CNTC. As conjunturas mundial e nacional e os desafios do sindicalismo, 2010. *Resoluções do 3º Congresso dos Trabalhadores no Comércio e Serviços*. Disponível em: <http://www.cntc.com.br/UserFiles/files/res_congresso.pdf> . Acesso em: 04/11/2010.

DEJOURS, C. A loucura do trabalho : estudo de psicopatologia do trabalho. 5. Ed. Tradução Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo : Cortez ; Oboré, 1992

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS –DIEESE. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas 2005. *Estudos e Pesquisas*. Ano 3, nº22, pp. 1-25, agosto/2006. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/areaAssinante/esp/estudos_remuneracao.xml>. Acesso em: 29/10/2010.

GERDAU- *Demonstrações Financeiras, 2001*. Disponível em: <<http://v3.gerdau.infoinvest.com.br/ptb/4586/2008GSAConsolidadoJORNALSITE.pdf>> . Acesso em: 09/11/2010

GERDAU- *Demonstrações Financeiras, 2008*. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/investidores/informacoes-financeiras-demonstracoes-financeiras.aspx>> . Acesso em: 10/11/2010.

GERDAU – Relatório Anual, 2001 – 2010. Disponível em: <http://www.gerdau.com/investidores/pt-BR/informacoes-financeiras-relatorios-anuais.asp> . Acesso em : 10/12/2011

HOBSBAWN, ERIC. Era dos Extremos : o breve século XX : 1914-1991 — São Paulo : Companhia das Letras, 1995.

KAFROUNI, M.A.S. A participação nos lucros e resultados na indústria automobilística do Paraná : um sistema de trocas para além das mercadorias. 2005. 156 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

LASSANCE MOREIRA, V. S. Dobras da subjetividade: a remuneração variável como caso-pensamento do contemporâneo. Psico, Porto Alegre, v. 38, n. 1, p. 95-106, jan./abr. 2007.

MARX, Karl. 1818-1883. *O Capital: crítica da economia política*. Vol. 1. Tomo 1. São Paulo – SP: Abril Cultural, 1983a. Apresentação de Jacob Gorender; coordenação e revisão de Paul Singer; tradução de Regis Barbosa e Flavio R. Kothe.

MARX, Karl. 1818-1883. *O Capital: crítica da economia política*. Vol. 1. Tomo 2. São Paulo – SP: Abril Cultural, 1983b. Apresentação de Jacob Gorender; coordenação e revisão de Paul Singer; tradução de Regis Barbosa e Flavio R. Kothe.

MARX, K.; ENGELS, F. Manifesto do Partido Comunista. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

MOSELEY, FRED 1991. *The Falling Rate of Profit in the Postwar United States Economy*, London: Macmillan.

PARKER, M. ; SLAUGHTER. J. Unions and management by stress. In : BABSON, S. *Lean Work : empowerment and exploitation in the global auto industry*. Detroit : Wayne State University Press, 1995, p. 41-53

PINTO, Geraldo Augusto. *A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo*. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010

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.

SINDICATO MERCOSUL. *Mais empresas dividem lucros com trabalhadores*, 2002. Disponível em: < <http://www.sindicatomercosul.com.br/noticia02.asp?noticia=4333>> . Acesso em: 01/11/2010.

SINDICATO MERCOSUL. *Metalúrgicas da Grande São Paulo optam por gratificações para melhorar salários*, 2002. Disponível em: <<http://www.sindicatomercosul.com.br/noticia02.asp?noticia=3396>> . Acesso em: 05/11/2010.

SINDICATO METALÚRGICOS DE BETIM IGARAPÉ BICAS. *Acordos de PRL já aprovados na Fiat, Comau e Powertrain*, 2010. Disponível em:

<<http://metalurgicosdebetim.org.br/noticias/120-acordos-de-plr-ja-aprovados-na-fiat-comau-e-powertrain>> . Acesso em: 03/11/2010.

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

SINDICATO DOS METELÚRGICOS DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. *Metalúrgicos da General Motors aprovam PLR, 2010.* Disponível em: <http://www.sindmetalsjc.org.br/ultimas_detalhe.jsp?co_noti=2845>. Acesso em: 04/11/2010.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE TAUBATÉ. *Trabalhadores na Volks aprovam a 1ª parcela da PLR 2010.* Disponível em: <<http://www.cnmcut.org.br/verCont.asp?id=22299>> . Acesso em: 10/11/2010

SCHONBERGER, R. Japanese manufacturing techniques: Nine hidden lessons in simplicity. The Free Press. New York : 1982